

CESOC

CENTRUM VOOR SOCIAAL EN COÖPERATIEF ONDERNEMEN
KHLEUVEN



Sociaal ondernemen in de jeugdhulp

Leidraad op basis van het EMK
ondersteuningsaanbod

Astrid Coates

Wim Van Opstal

CESOC-KHLeuven - 2014



Vlaamse overheid



"Sociaal ondernemen moet bijdragen tot meer effectiviteit en meer efficiëntie in de zorg, tot het nog beter realiseren van cliëntgerichte doelen."

(R. De Rycke)

Voorwoord

De sector van de bijzondere jeugdzorg bevindt zich op een scharniermoment. Op 1 maart 2014 treedt immers de integrale jeugdhulp in heel Vlaanderen in werking. Met een nieuwe decretale omgeving wordt het landschap van de jeugdhulp hertekend en dat zorgt voor nieuwe uitdagingen. Het doel is immers dat elke jongere met een probleem zo snel mogelijk de juiste hulp vindt. Door in te grijpen op de organisatie en de werking van de bestaande jeugdhulp, wordt het nieuwe landschap veel overzichtelijker, in het bijzonder voor de cliënt maar ook voor de jeugdhulpverleners zelf.

Er zijn echter ook kanttekeningen bij deze nieuwe evolutie. In een advies van januari 2014 waarschuwt de Strategische Adviesraad Welzijn, Gezondheid en Gezin voor een gebrek aan middelen, onder andere voor preventie, laagdrempelige hulp of meer gespecialiseerde hulp. Ook herhaalt hij zijn vraag naar meer participatie van de gebruiker en aandacht voor resultaten in de evaluatieprocedures. Tot slot ondersteunt hij de vermaatschappelijking van de zorg- en hulpverlening, maar roept de regering op haar verantwoordelijkheid niet te verwaarlozen.

De sector van de bijzondere jeugdzorg staat in deze evolutie zeker niet alleen: heel de social profit wordt momenteel geconfronteerd met de dubbele uitdaging van toenemende maatschappelijke noden in een context van een steeds krasser wordende budgettaire ruimte. In functie daarvan werden de jongste maanden en jaren flink wat beleidskaders hertekend. Het concept 'sociaal ondernemen' doet daarbij op meer en meer plaatsen haar intrede. Dit is niet anders binnen de (bijzondere) jeugdzorg. De vraag blijft echter hoe dit ondernemerschap inhoudelijk vorm moet krijgen, zonder de maatschappelijke missie (en dus de cliënt) te verwaarlozen. Ook is het nog zoeken om te begrijpen welke kansen meer sociaal ondernemerschap concreet aan deze sector zou kunnen bieden.

Ter ondersteuning van organisaties binnen de (bijzondere) jeugdzorg die ingestapt zijn in het Experimenteel Modulair Kader (EMK), werd bijgevolg vanuit de sector en het IVA Jongerenwelzijn de oproep gelanceerd om een aanbod te formuleren omtrent verschillende ondersteuningsbehoeften, waaronder het aan de slag gaan met en de juiste balans te vinden bij meer 'sociaal ondernemerschap.'

Deze publicatie geldt als duurzaam product bij deze specifieke vormingreeks. Het geeft tekst en uitleg bij de inhoud ervan en integreert ook de inzichten en ervaringen die door de deelnemersgroep – directieleden en stafmedewerkers uit de sector – gedeeld werden. Wij hopen dan ook dat deze publicatie u als sociaal ondernemer binnen de jeugdhulp kan informeren en inspireren en dat het een leidraad kan zijn om sociaal ondernemen te initiëren en verder te ontwikkelen binnen uw organisatie.

Wij wensen tot slot de deelnemers aan onze vormingenreeks te danken voor hun betekenisvolle inbreng en bereidheid tot het delen van hun ervaringen. Daarnaast wensen wij in het bijzonder de leden van de stuurgroep te danken: Katrien Herbots (PPJ), Annelies Mincke (Jo-In) en Eddy Van den hove (Vlaams Welzijnsverbond).

Astrid Coates & Wim Van Opstal

21 februari 2014

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Inhoudsopgave	ii
Lijst van afkortingen	v
Inleiding	1
1 Directeur van een voorziening wordt sociaal ondernemer, wat nu?	2
1.1 Sociaal ondernemen, sociale onderneming, sociaal ondernemer?	2
1.1.1 Wat is sociaal ondernemen?	2
1.1.2 Wat zijn sociale ondernemingen?	3
1.1.3 Wat zijn sociale ondernemers?	4
1.2 Sociaal ondernemen in de social profit in Vlaanderen	4
1.2.1 Een snelle blik binnen enkele sectoren	5
1.2.2 Gemeenschappelijke elementen	6
1.3 Managementaspecten van sociaal ondernemen	7
1.3.1 Corporate Governance	7
1.3.2 Marketing	10
1.3.3 Financieel beheer	13
1.3.4 Human Resources Management	17
1.3.5 Operations Management	19
1.4 Belangrijkste lessen uit de ervaringsgerichte workshops	21
1.4.1 Corporate Governance	21
1.4.2 Marketing	21
1.4.3 Financieel beheer	22
1.4.4 HRM	22
1.4.5 Operations Management	23
2 Sociaal ondernemen en HRM: kansen en knelpunten	24
2.1 HRM: enkele basics	24
2.1.1 Het Michigan matching-model	24
2.1.2 Enkele marktfalingen	25
2.1.3 Het IJsberg - model van competenties	27
2.1.4 Competentiemanagement	28
2.1.5 Vier managementrollen voor HR	29
2.2 Verandermanagement en HRM	31
2.2.1 De fasering van organisatieverandering	32
2.2.2 Cultuurbeïnvloeding	33

2.3	Werken buiten de vzw.....	34
2.3.1	Rechtstreekse versus onrechtstreekse tewerkstelling	34
2.3.2	Toegelaten terbeschikkingstelling	35
2.3.3	Onregelmatige terbeschikkingstelling.....	36
2.4	Werken met kansengroepen	37
2.4.1	Hervormingen binnen de sociale economie	37
2.4.2	Federale tewerkstellingsmaatregelen (te regionaliseren)	39
2.4.3	Vlaamse tewerkstellingsmaatregelen	42
2.5	Vrijwilligersmanagement	44
2.6	Belangrijkste lessen uit de ervaringsgerichte workshops.....	44
2.6.1	Verandermanagement	44
2.6.2	Werken buiten de vzw	45
2.6.3	Tewerkstelling van kansengroepen	46
2.6.4	Vrijwilligersmanagement.....	46
3	Sociaal ondernemen vanuit juridisch perspectief	48
3.1	Inleiding.....	48
3.2	De vzw	48
3.2.1	Situering	48
3.2.2	Fiscaliteit	49
3.2.3	Nadelen (als sociale onderneming)	50
3.3	De vennootschap met sociaal oogmerk	52
3.3.1	Situering	52
3.3.2	Statutaire voorwaarden.....	52
3.3.3	Fiscaliteit	53
3.3.4	Nadelen	54
3.4	De coöperatie	54
3.4.1	Situering	54
3.4.2	De erkende coöperatie	55
3.4.3	Nadelen	56
3.5	Belangrijkste lessen uit de ervaringsgerichte workshops.....	57
3.5.1	Knelpunten bij de vzw-wetgeving?	57
3.5.2	Alternatieve vehikels: VSO en CVBA?.....	58
3.5.3	Samenwerken met lokale overheden	59
3.5.4	Algemene terugkoppeling	59

4	Tools voor strategisch management in een sociale onderneming	62
4.1	Strategisch management	62
4.2	De PDCA-cirkel	63
4.3	De SWOT analyse.....	64
4.4	EFQM.....	66
4.4.1	De EFQM-aandachtsvelden	66
4.4.2	Acht basisbeginselen	68
4.5	De Balanced Scorecard	69
4.6	Lean management.....	70
4.7	Belangrijkste lessen uit de ervaringsgerichte workshops.....	71
	Bibliografie	73

Lijst van afkortingen

AV: Algemene Vergadering

Btw: Belasting toegevoegde waarde

Cao: Collectieve arbeidsovereenkomst

Cvoa: Coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid

Cvba: Coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid

HRM: Human resources management

IBO: Individuele beroepsopleiding

NEC: Normaal economisch circuit

PWA: Plaatselijke werkgelegenheidsagentschap

RSZ: Rijksdienst voor sociale zekerheid

RvB: Raad van Bestuur

SINE: Sociale inschakelingseconomie

V&S-wet: Verenigingen- en stichtingenwet

VDAB: Vlaamse dienst voor arbeidsbemiddeling

VOP: Vlaamse ondersteuningspremie

Vso: Vennootschap met sociaal oogmerk

Vzw: Vereniging zonder winstoogmerk

WEP: Werkervaringsproject

Inleiding

De social profit wordt geconfronteerd met de dubbele uitdaging van toenemende maatschappelijke noden in een context van een steeds krappere wordende budgettaire ruimte. In functie daarvan werden de jongste maanden en jaren flink wat beleidskaders hertekend. Het concept 'sociaal ondernemen' doet daarbij op meer en meer plaatsen haar intrede. Dit is niet anders binnen de (bijzondere) jeugdzorg.

Ter ondersteuning van organisaties binnen de (bijzondere) jeugdzorg die ingestapt zijn in het Experimenteel Modulair Kader (EMK), werd vanuit de sector en het IVA Jongerenwelzijn de oproep gelanceerd om een aanbod te formuleren omtrent verschillende ondersteuningsbehoeften. In de oproep omtrent sociaal ondernemerschap werden daarbij volgende deelvragen vermeld:

- Hoe ben je als directeur van een voorziening bijzondere jeugdbijstand een sociaal ondernemer?
- Hoe maak je keuzes, hoe creëer je zelf een kader, als sociaal ondernemer en welke gevolgen heeft dit inzake de verhouding werkgever – werknemer?
- Hoe omgaan met personeelsafvaardiging: zal dit ook belangrijker worden voor kleine voorzieningen?
- Afsluiten van convenanten rond vernieuwing (is een overgangsprobleem)?
- Hoe ga je om met "concurrentie" tussen voorzieningen? Hoe beschermen we ons daarin?
- Van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde hulpverlening, van een functiegerichte naar een productgerichte organisatie.
- Dit alles met behoud van de expertise en know-how die er binnen de sector en organisaties aanwezig is.

In het najaar van 2013 werd bijgevolg een ondersteunende vormingsreeks in de vorm van enerzijds kennisgerichte en anderzijds ervaringsgerichte workshops georganiseerd vanuit het Centrum voor Sociaal en Coöperatief Ondernemen (CESOC – KHLeuven) voor de sector van de (bijzondere) jeugdzorg.

De lessen uit deze vormingreeks worden duurzaam verankerd in deze leidraad, die uit vier delen bestaat:

1. Directeur van een voorziening wordt sociaal ondernemer, wat nu?
2. Sociaal ondernemen en HRM: kansen en knelpunten
3. Sociaal ondernemen vanuit juridisch perspectief
4. Tools voor strategisch management in een sociale onderneming

Hierin worden, naast het bredere referentiekader, concrete kansen en valkuilen benoemd vanuit een praktijkgericht perspectief, met input van de deelnemers. De gehanteerde referentiewerken worden achteraan in de bibliografie vermeld.

1 Directeur van een voorziening wordt sociaal ondernemer, wat nu?

In dit onderdeel komen alle managementdomeinen aan bod waarmee een directeur (of directielid) binnen een social profit organisatie te maken heeft: corporate governance, financieel beheer, marketing, HRM en operationeel beheer.

We staan stil bij kansen en valkuilen die zich aandienen wanneer men zich als sociaal ondernemer opstelt binnen zijn/haar organisatie. We beschouwen daarbij (het belang van) de verbanden tussen deze managementdomeinen en geven een blik op ervaringen in andere social profitsectoren in Vlaanderen.

1.1 Sociaal ondernemen, sociale onderneming, sociaal ondernemer?¹

Ondanks het feit dat academici zich reeds lange tijd buigen over de afbakening van concepten als *sociaal ondernemen*, *sociale onderneming*, *sociale economie*, enz. bestaat er geen wereldwijde consensus over het gebruik van deze begrippen. De veelzijdigheid van de achterliggende economische realiteit maakt deze afbakening er overigens niet eenvoudiger op. Tegelijk organiseert het Vlaamse werkveld en beleid zich vaak op een manier die los staat van internationale standaarden en definities. Of erger nog: het vindt haar eigen definities uit. Net daarom is het handzaam om wat klaarheid in dit conceptuele kluwen te scheppen.

1.1.1 Wat is sociaal ondernemen?

Sociaal ondernemen wordt in een uitgebreide meta-studie door Mair & Marti (2006) gedefinieerd als:

"a process involving the innovative use and combination of resources to pursue opportunities to catalyze social change and/or address social needs".

Sociaal ondernemen is dus een proces waarbij middelen innovatief ingezet en gecombineerd worden om sociale verandering in gang te zetten en/of sociale behoeften te bevredigen. Belangrijk daarbij is de relatieve prioriteit die gegeven wordt aan *sociale waardecreatie* in plaats van aan economische waardecreatie. Economische waardecreatie blijft echter eveneens belangrijk met het oog op de financiële duurzaamheid van de achterliggende initiatieven.

Deze brede definitie geeft echter aan dat we sociaal ondernemen binnen een breed spectrum aan organisaties en activiteiten (kunnen) tegenkomen. Het gaat immers om een algemene houding of cultuur waarbij sociale noden op een innovatieve manier ingevuld worden. Dit kan zowel plaatsvinden binnen marktgerichte activiteiten als bij sociale innovaties die niet marktgericht zijn (Deraedt, 2009).

Sociaal ondernemen is vandaag echter niet het enige ordewoord: we hebben ook nog de "vermaatschappelijking van de zorg" en het "vraaggestuurd werken", om nog maar te

¹ Voor een uitgebreidere bespreking van kansen en valkuilen hieromtrent, verwijzen we naar Van Opstal (2012).

zwijgen van het “realiseren van een zorgcontinuüm”, de “zoektocht naar efficiëntiewinsten” en het “aansnijden van alternatieve financieringsvormen”. In het ergste geval kom je al deze concepten in één alinea tegen en moet je er nog mee aan de slag ook. Dat alles zorgt voor flink wat koudwatervrees: traditionele denkkaders worden in vraag gesteld en de vrees bestaat dat de deur naar vermarkting en commercialisering verder opengezet wordt.

1.1.2 Wat zijn sociale ondernemingen?

Terwijl sociaal ondernemen duidt op een algemeen proces of gedrag, duidt het begrip sociale onderneming op de tastbare uitkomsten ervan. Deze uitkomsten zijn echter zeer divers, wat het moeilijk maakt om het begrip sociale onderneming in een definitie te vatten.

Algemeen beschouwd kunnen we enkele gemeenschappelijke kenmerken van sociale ondernemingen benoemen:

- De basisdoelstelling van een sociale onderneming is de creatie van *maatschappelijke meerwaarden* in plaats van winstmaximalisatie.
- Sociale ondernemingen produceren goederen en diensten om op een innovatieve manier *een antwoord te bieden op sociale noden*.

Vanuit een Europees perspectief kunnen we vier economische criteria en vijf sociale criteria meegeven om te beoordelen of een onderneming al dan niet als sociale onderneming bestempeld kan worden (Defourny & Nyssens, 2008). Deze criteria zijn echter niet te interpreteren als minimaal te bereiken standaarden, maar gelden veeleer als kompas.

Economische criteria voor sociaal ondernemen:

1. In tegenstelling tot traditionele non-profit organisaties zijn sociale ondernemingen actief in de productie en/of verkoop van goederen en diensten (en dus niet hoofdzakelijk in het verstrekken van adviezen en giften);
2. Sociale ondernemingen worden op vrijwillige basis opgericht en bestuurd door burgers. Hoewel ze giften en subsidies mogen ontvangen van private of publieke actoren, genieten sociale ondernemingen een grote autonomie en staat het aandeelhouders of leden vrij om te participeren of om de organisatie te verlaten;
3. De financiële leefbaarheid van sociale ondernemingen is afhankelijk van de inspanningen van haar leden, die verantwoordelijk zijn voor het beheer van de financiële middelen. Sociale ondernemingen nemen dus een economisch risico;
4. De activiteiten van sociale ondernemingen worden uitgevoerd door een minimum aan betaalde werknemers, wat niet wegneemt dat er een combinatie van vrijwilligers en werknemers mag zijn.

Bron: Defourny & Nyssens (2008)

Sociale criteria voor sociaal ondernemen:

1. Sociale ondernemingen zijn en blijven het resultaat van een burgerinitiatief, van de bewoners van een gemeenschap of van een groep mensen die bepaalde noden of doelstellingen deelt.
2. Het beslissingsrecht van de onderneming wordt gedeeld door stakeholders volgens het principe "één man, één stem". Hoewel kapitaalverschaffers een belangrijke rol spelen voor de onderneming, is het beslissingsrecht niet gebaseerd op hun kapitaalsinbreng.
3. Sociale ondernemingen hebben een participatief karakter in die zin dat de afnemers van de diensten van de sociale onderneming vertegenwoordigd zijn en deelnemen in het management van deze activiteiten. In vele gevallen bestaat een van de doelstellingen uit het versterken van de lokale democratie door middel van een economische activiteit.
4. Sociale ondernemingen zijn organisaties die ofwel hun winst niet uitkeren aan hun leden, ofwel, zoals bij een coöperatie, slechts in beperkte mate hun winst uitkeren. Op die manier vermijden sociale ondernemingen winstmaximaliserend gedrag.
5. Sociale ondernemingen worden expliciet ten bate van de gemeenschap of van een specifieke groep van mensen opgericht. Hierdoor promoten zij direct en indirect een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen op het lokale niveau.

Bron: Defourny & Nyssens (2008)

1.1.3 Wat zijn sociale ondernemers?

Een sociale ondernemer zou je tot slot als volgt kunnen omschrijven (Deraedt, 2009):

"Social entrepreneurs ... drive social innovation and transformation in various fields, ... They pursue poverty alleviation goals with entrepreneurial zeal, business methods and the courage to innovate and overcome traditional practices."

A social entrepreneur, similar to a business entrepreneur, builds strong and sustainable organizations, which are either set up as not-for-profits or companies."

De basisingrediënten voor een sociale ondernemer zijn bijgevolg enerzijds een sterke ondernemingszin hebben en anderzijds de kennis van managementmethoden beheersen. Het is echter duidelijk dat deze twee elementen tevens net de drempels (kunnen) zijn van veel sociale ondernemers.

1.2 Sociaal ondernemen in de social profit in Vlaanderen

Wanneer we de economische en sociale criteria van een sociale onderneming toepassen op onze Vlaamse context, stellen we vast dat de overgrote meerderheid van organisaties binnen onze social profit sector eigenlijk reeds lang sociale ondernemingen zijn. Merkwaardig dan toch dat sociaal ondernemen als een relatief nieuw concept onthaald wordt in tal van deeltakken van de social profit, zoals in het bijzonder binnen de (bijzondere) jeugdzorg?

1.2.1 Een snelle blik binnen enkele sectoren

We schetsen hierbij bondig de mate waarin en de manier waarop het sociaal ondernemen haar intrede deed of aan het doen is binnen diverse social profit domeinen in Vlaanderen. Hoewel iedere social profit sector zijn eigen context en specifieke uitdagingen heeft, vinden we alvast verschillende parallellen terug binnen de verschillende deelsectoren in Vlaanderen.

Sociale economie

De sociale economie – en daarmee bedoelen we in het bijzonder de beschutte en sociale werkplaatsen – werd de afgelopen decennia geconfronteerd met enkele ontwikkelingen die de sector aangezet hebben om innovatiever te werken en nieuwe marktniches te verkennen. Zo heeft de verdere globalisering van onze economie met bijhorende desindustrialisering ervoor gezorgd dat tal van klassieke opdrachten (en soms ook opdrachtgevers) voor eenvoudige handenarbeid verdwenen uit ons land. Daarnaast heeft een verdere technologische ontwikkeling ervoor gezorgd dat de nood aan manuele arbeid verdrongen werd door een kapitaalsintensievere productie. Tot slot heeft groei van de sociale economie zelf ervoor gezorgd dat nieuwe en bestaande initiatieven in toenemende mate met elkaar in concurrentie kwamen. We kunnen daarbij spreken over een vorm van “kannibalisme voor het goede doel” (Van Opstal & Pacolet, 2008).

De hieruit voortvloeiende en vaak noodgedwongen zoektocht naar nieuwe marktniches heeft ook geleid tot een nood aan toenemende professionalisering (cf. zoektocht naar bestuurders met kennis en netwerk in deze niches) en het zoeken naar antwoorden op vragen met betrekking tot corporate governance (goed bestuur).

Met het recente maatwerkdecreet, waarbij de sector grondig wordt hervormd en waar er sprake zal zijn van ‘maatwerkbedrijven’ en ‘maatwerkafdelingen’, zien we dat nu ook de vennootschap met sociaal oogmerk bij erkenning als alternatief aanvaard wordt naast de vzw, wat bijkomende kansen geeft voor sociaal ondernemerschap (zie verder). Ook het nieuwe decreet lokale diensteneconomie voorziet in gelijkaardige openingen naar sociaal ondernemen toe.

Zorg voor personen met een beperking

De zorg voor personen met een beperking heeft sinds jaar en dag te kampen met omvangrijke wachtlijsten en met een beperkte budgettaire ruimte om deze op te lossen. In de zoektocht naar een structurele oplossing wordt heil gezocht bij de vermaatschappelijking van de zorg, het vraaggestuurd werken en de persoonsvolgende financiering. Daarbij worden organisaties aangespoord om met een mix aan middelen zorg op maat aan te bieden, in dialoog met de zorggebruiker en zijn (informele) zorgnetwerk. Dit vergt een verdere professionalisering op het vlak van corporate governance, communicatie, financieel beheer, HRM en operationeel beheer.

Daarnaast zien we nieuwe actoren hun intrede doen op de markt van het zorgvastgoed. Zo zijn er ouderinitiatieven maar ook initiatieven van voorzieningen om het zorgvastgoed op coöperatieve wijze te financieren en te beheren (zie bijvoorbeeld Inclusie Invest cvba-so). Samen met initiatieven voor het poolen van diensten of voor de samenaankoop van goederen en hulpmiddelen, zorgt dit voor de intrede van nieuwe organisatie modellen met bijhorende business modellen en rechtsvormen (Van Opstal & Ruttens, 2014).

Kunst en cultuur

De kunst- en cultuursector wordt geconfronteerd met een inkrimping van budgetten en met de vraag naar een toenemende maatschappelijke legitimatie van publieke middelen. Ook hier leidt dit tot de verkenning van nieuwe marktniches en tot het smeden van nieuwe partnerschappen. Non-profit marketing doet hier en daar haar intrede en raden van bestuur worden verder geprofessionaliseerd met een toenemende aandacht voor bedrijfseconomische expertise. Het Baumol kosteneffect zal deze sector in het bijzonder trouwens blijvend treffen: toekomstige loonstijgingen worden immers niet snel gedekt door productiviteitsstijgingen waardoor de zoektocht naar alternatieve middelen een permanente opdracht blijft (zie verder).

Kinderopvang

De sector van de kinderopvang bestaat al uit een mix van spelers uit de for-profit, non-profit en de publieke sector. De vraag naar kinderopvang is de jongste jaren sterk toegenomen, maar ook hier is de budgettaire ruimte beperkt. Als oplossing wordt er onder meer gekeken naar het eventuele potentieel van van oudercrèches en naar coöperatieve kinderopvang.

1.2.2 Gemeenschappelijke elementen

We vatten even de belangrijkste gemeenschappelijke elementen samen over deze deelsectoren heen.

Ten eerste zien we een toenemend appel aan organisaties en ondernemingen binnen de social profit om de ontvangen publieke middelen te **legitimeren**. In tijden van besparingen is elke uitgegeven euro aan belastingsgeld immers extra duur. Ten tweede komt de evolutie van **vraaggestuurd werken** ook neer op **marktgericht denken**. De combinatie van deze twee eerste evoluties zet organisaties aan om na te denken over de dienst die ze leveren aan hun gebruiker, maar ook aan de ruimere samenleving. Alleen al het formuleren en benoemen daarvan vergt vaak een omschakeling in het denken over de visie en missie van de organisatie. Marktgericht denken beperkt zich trouwens niet alleen tot de finale gebruiker van de diensten van een organisatie: ook op de arbeidsmarkt, op de kapitaalmarkt, op de markt voor vrijwilligers, enz. dient een organisatie zich bewust te zijn van het aanbod dat ze kan leveren.

Daarnaast is er een toenemende nood aan het verder **professionaliseren van het bestuur en het management** en heeft dit alles vanzelfsprekend een impact op de organisatieprocessen en dus ook op het **organisatiedesign** van de onderneming.

Wat de social profitsectoren misschien nog het meest gemeen hebben is de gedeelde **koudwatervrees** ten aanzien van sociaal ondernemen: Hoe garandeer je immers de toegankelijkheid en betaalbaarheid wanneer het marktgericht denken haar intrede doet? Hoe zorg je ervoor dat je de visie en de missie niet verdringt wanneer complementaire activiteiten ontwikkeld worden? En lopen we niet het risico om minder subsidies te krijgen wanneer zou blijken dat we budgettaire onze eigen boontjes kunnen doppen? Daarnaast zijn er nog tal van interne drempels (bv. weerstand van de medewerkers) en externe drempels (bv. het niet afgestemd zijn van de (sector)regelgeving op sociaal ondernemen).

1.3 Managementaspecten van sociaal ondernemen

Sociale ondernemers worden geconfronteerd met exact dezelfde managementaspecten als klassieke ondernemers, meer bepaald met corporate governance, marketing, financieel beheer, human resources management en operations management. In de social profit is elk domein echter des te uitdagender, zoals we nu verder zullen bekijken.

1.3.1 Corporate Governance

Begrip

Corporate Governance is een term die het (goed) bestuur van een onderneming of organisatie aangeeft ten aanzien van haar belanghebbenden. Het handelt over het vraagstuk wie zeggenschap en controle heeft, over wie verantwoording verschuldigd is en over wie het uiteindelijke eigenaarschap heeft over middelen en processen. Zo handelt Corporate Governance in het bijzonder over de relatie tussen de manager/coördinator van een onderneming/organisatie enerzijds en de Raad van Bestuur en Algemene Vergadering ervan anderzijds.

Checks & Balances

Corporate Governance vloeit voort uit wat men in de economische wetenschap het **Principal Agent probleem** noemt, namelijk de spanning tussen de aandeelhouders en de bestuurders binnen een vennootschap. De centrale vraag is hoe men als aandeelhouder (*principal*) kan verzekeren dat het management (*agent*) de belangen van de aandeelhouders nastreeft (en dus een oplossing te vinden voor de scheiding tussen eigendom en controle). In een social profit onderneming zal het daarbij eerder gaan om de spanning tussen de manager/coördinator van een organisatie enerzijds en de raad van bestuur en de algemene vergadering ervan anderzijds. Het probleem is echter gelijkaardig.

Er is hierbij sprake van **asymmetrische informatie**. We spreken over asymmetrische informatie wanneer marktpartijen niet over dezelfde informatie (kunnen) beschikken. Zo is het bijvoorbeeld moeilijk om de inspanningen van het management accuraat te monitoren, laat staan om de achterliggende motieven van het management te achterhalen.

Net daarom is het van belang dat de juiste *checks & balances* aangebracht worden binnen de **governancestructuur** van een organisatie. Maak daarbij een onderscheid tussen beslissingen op het strategische en operationele niveau, leg vast op welk niveau (Algemene Vergadering, Raad van Bestuur, directie, zorgverleners, ...) beslissingen genomen worden en bepaal hoe en wanneer deze niveaus elkaar op de hoogte houden. Voorzie daarbij ook voldoende prikkels aan de Algemene Vergadering om de Raad van Bestuur te controleren.

Bepaal verder ook de eventuele taken van een adviesraad of vereniging waarin bepaalde **stakeholders** opgenomen worden. Laat die expertise niet verloren gaan maar maak gebruik van hun inzichten en meningen via een adviesraad of vereniging zonder dat het de werking van een Raad van Bestuur hoeft te blokkeren. Een adviesraad maakt zich sterk door over de kwaliteit te waken. Het biedt een platform maar is tevens denktank en ondersteunt beslissingen op het strategische niveau. Ze kunnen eventueel ook

initiatieven nemen die een correctie en/of een prospectiefunctie hebben ten aanzien van de huidige werking van de organisatie. Geef daarom deze organen, raden en eventuele verenigingen ook een plaats in het design van de organisatie, zodat verwachtingen en verantwoordelijkheden duidelijk blijven (Van Opstal & Ruttens, 2014).

Algemene Vergadering

Wat betreft de werking van de Algemene Vergadering zijn er enkele belangrijke verschilpunten tussen vzw's en vennootschappen. Zo moet in een vzw de monitoring van het management gebeuren door leden in plaats van door aandeelhouders en dat zorgt voor andere prikkels. Eigenaars zullen immers vanuit een andere optiek het management opvolgen (investeringsgericht) dan leden van een vzw. Aandeelhouders hebben trouwens een sterkere prikkel om te monitoren dan leden van een vzw aangezien ze met hun eigen geld in de onderneming zitten die ze te monitoren hebben.

De vraag stelt zich ook hoe men de maatschappelijke legitimering van de samenstelling van de Algemene Vergadering moet vormgeven. In tegenstelling tot aandeelhouders in vennootschappen, zijn de leden van de vzw immers niet altijd degenen die gezorgd hebben voor de financiering van de vzw.

Verder moet men stilstaan bij de vraag of er in de Algemene Vergadering vertegenwoordiging vanuit (lokale) overheden en het maatschappelijk middenveld moet zijn (cf. legitimeringsvraagstuk) en hoe men transparantie ten aanzien van de stakeholders zal garanderen.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bij vzw's wordt aangeduid en gecontroleerd door de leden (in plaats van door de aandeelhouders in een vennootschap). Binnen de social profit bestaan Raden van Bestuur in grote mate uit vertegenwoordigers van de sociale sector, lokale besturen en het maatschappelijke middenveld. De vraag stelt zich daarbij of er voldoende bedrijfseconomische expertise aanwezig is. De rol van externe bestuurder(s) kan daarbij zeer belangrijk zijn. Zij kunnen met enige afstand en onafhankelijkheid de werkzaamheden kritisch opvolgen en brengen soms nieuwe netwerken aan, met kansen voor nieuwe activiteiten en financieringsstromen.

Een Raad van Bestuur heeft binnen de social profit soms zeer tegenstrijdige belangen te verzoenen. In een traditionele onderneming dient een Raad van Bestuur bij het kiezen van beleidsopties afwegingen te maken tussen het verwachte rendement en het bijhorende risico. Deze afweging geldt eveneens voor een sociale onderneming, maar wordt verzaaid met een derde dimensie. Het is immers cruciaal om de balans te vinden tussen de economische leefbaarheid van de sociale onderneming en haar sociale doelstellingen. Een Raad van Bestuur van een sociale onderneming is daarom best evenwichtig samengesteld met de nodige expertise die in staat is om deze belangen goed af te wegen.

Complexe organisatiemodellen

In tegenstelling tot veel KMO's van eenzelfde schaal, worden sociale ondernemingen in Vlaanderen vaak gekenmerkt door complexe organisatiemodellen. Zo hebben sociale ondernemingen vaak verschillende erkenningen van overheidswege waarvoor soms de oprichting van **meerdere rechtspersonen** nodig is. Daarnaast wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen rechtspersonen die het patrimonium in beheer hebben en één of meerdere rechtspersonen die de zorgactiviteiten op zich nemen. Soms wordt dit geheel nog geflankeerd door een stichting en hier en daar zien we een coöperatieve vennootschap opduiken als vehikel om samen te werken binnen of tussen organisaties.

Ook het omgekeerde is niet altijd eenvoudig: wanneer binnen één rechtspersoon meerdere activiteiten plaatsgrijpen en we in een zogenaamde **portefeuille-organisatie** terechtkomen (met een portfolio aan diverse activiteiten), is het niet eenvoudig om met één Raad van Bestuur dit amalgaam aan activiteiten goed op te volgen en aan te sturen.

Tot slot is er ook sprake van '**multistakeholder-modellen**', waarbij de maatschappelijke legitimering ten aanzien van meerdere belanghebbenden geïntegreerd wordt in het organisatiedesign en de governancestructuur. Ook hier is het extra uitdagend om uiteenlopende belangen te verzoenen.

Kansen?

Wanneer het gaat over goed bestuur, kan het overdenken van volgende vragen verschillende kansen laten bovendrijven:

- Aan wie zouden we als sociale onderneming idealiter verantwoording en rekenschap moeten afleggen en wie heeft vandaag de feitelijke controle en zeggenschap over welke processen?
- Staan de juiste mensen aan het roer – zowel binnen het management als binnen de Raad van Bestuur – om innovatie toe te laten binnen onze organisatie?
- Beschikt de Raad van Bestuur over de juiste netwerken om nieuwe opportuniteiten handen en voeten te geven en zijn onze bestuurders in staat om een kritisch klankbord te zijn indien nodig?
- Welke kansen zou een mix van ervaringen uit de zorgsector en ervaringen uit de marktsector kunnen opleveren?
- Rijden we wel met het juiste juridische vehikel om sociaal te kunnen ondernemen en kunnen we sommige activiteiten niet beter onderbrengen in – bijvoorbeeld – een stichting of in een vennootschap met sociaal oogmerk?

Valkuilen?

Een eerste valkuil kan de problematiek van de 'heilige huisjes' (cf. draagvlak) zijn: er zit immers een hele geschiedenis achter de organisatie, verandering is bijgevolg vaak niet zo vanzelfsprekend.

Managers (in de social profit beter gekend als coördinatoren en directeurs) zitten verder niet altijd te wachten op controle en zeggenschap van bovenaf en al zeker niet wanneer ze willen broeden op vernieuwende ideeën. Controle en zeggenschap blijven echter cruciaal om rekenschap af te leggen en te vermijden dat de identiteit van een organisatie uitgehold wordt door snel opeenvolgende lucratieve korte termijn experimenten. Reden te meer om te investeren in de kwaliteit van een Raad van Bestuur die vanuit haar expertise en netwerk innovatie effectief kan ondersteunen en een management dat voluit kan functioneren als sociaal ondernemer.

Een andere valkuil bestaat erin controle en zeggenschap over bepaalde processen toe te kennen aan partijen die beter geen controle zouden hebben over deze processen. Dit kan immers leiden tot belangenconflicten en de organisatie in het ergste geval onbestuurbaar maken. De uitdaging bestaat er dus in een goed uitgebalanceerde afstemming te vinden tussen taken, inspraak en eigenaarschap voor het management, de Raad van Bestuur en eventuele minder formele gebruikersgroepen, task forces en klankbordgroepen.

1.3.2 Marketing

Begrip

Marketing handelt over de vraag hoe een onderneming of organisatie (toegevoegde) waarde kan creëren voor haar gebruikers. Het gaat over het afbakenen van marktniches waarbinnen we strategisch actief willen zijn en het positioneren van de onderneming binnen deze niches door het uitbalanceren van het juiste product aan de juiste prijs, met de juiste promotie, aangeboden op de juiste plaats.

Missie & visie

Een startpunt is alvast eens nagaan of de missie en visie nog wel in lijn liggen met de uitdagingen waar de organisatie de komende jaren voor zal staan:

- Waarom werd onze organisatie destijds opgericht?
- Welke sociale verandering wilde ze teweeg brengen en welke sociale behoeften heeft ze doorheen de jaren ingevuld?
- Voor welke sociale verandering en sociale dienstverlening wil onze organisatie de komende jaren staan?

Product

Binnen de zorgsector zijn we het niet gewoon om te spreken in termen van het "product" dat we aanbieden. Toch kunnen we heel wat concepten uit de marketing hanteren wanneer we het begrip "product" invullen als de dienst die men levert aan de gebruiker enerzijds en aan de ruimere samenleving anderzijds.

Wat het product betreft kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- Hoe kunnen we de vertaalslag maken van onze werking naar een product of dienst?
- Aan wie leveren we trouwens welke dienst en welke potentiële nieuwe cliënten zouden we eventueel kunnen bedienen met onze expertise en dienstverlening?
- Met welke andere partijen kunnen we bestaande diensten herpositioneren of nieuwe diensten ontwikkelen (co-creatie)?
- Hoe kunnen we vraaggestuurd werken in dit kader operationaliseren zonder een veel te grote verantwoordelijkheid af te schuiven naar de meeste kwetsbare segmenten van onze doelgroep?

Belangrijk hierbij is een goede **stakeholderanalyse**: ga met en voor alle betrokken partijen (gebruikers, familieleden, leveranciers, werknemers, etc.) eens na:

- Wat betekenen wij vandaag voor elkaar?
- Wat kunnen wij voor elkaar betekenen?
- Wat willen wij voor elkaar betekenen?

Prijs

Bij de prijszetting moet men met de volgende elementen rekening houden:

- **Kostprijs-elementen**: wat kost het om de dienst te verlenen, rekening houdend met vaste en variabele kosten? Belangrijk hierbij is kostencomputatie (ex ante) en nacalculatie (ex post). De kostprijs hangt ook vaak samen met de schaal waarop diensten aangeboden of georganiseerd worden.
- **Marktelementen**: de prijs hangt ook af van de markt waarbinnen je opereert. Wat is de aard en de omvang van de vraag? Wie betaalt de dienstverlening? Waar komt het geld binnen en welke vraagrisico's bestaan er (cf. bezettingsgraad)? Is men prijsnemer of kan men ook zelf aan prijszetting doen?
- **Visie-elementen**: welke prijszetting zorgt nog voor betaalbare en toegankelijke zorg enerzijds en welke prijszetting is nodig anderzijds om budgettaire ruimte te creëren voor een HR-beleid met werkbare jobs? Wie verdringen we of trekken we aan bij een bepaalde prijszetting? Kunnen we verlieslatende activiteiten doelbewust laten bestaan door aan interne kruissubsidiëring te doen (cf. verlieslatende activiteiten compenseren door een winstmarge te nemen op andere activiteiten)?

Promotie

De promotie betreft alle activiteiten waarmee je de potentiële en bestaande klanten (dus: gebruikers, cliënten, de doelgroep en hun omgeving, maar ook de ruimere samenleving zoals vertegenwoordigd door de overheid) attent maakt op de aangeboden diensten. Het gaat er bijgevolg om hoe je de toegevoegde waarde benoemt en communiceert ten aanzien van verschillende belanghebbenden.

Externe communicatie is een belangrijk instrument voor de publieke legitimering van de werkzaamheden, maar kan ook een belangrijke drempelverlagende hefboom zijn naar potentiële gebruikers toe. Hierbij gaat het niet alleen om een folder of een website, maar ook over het bredere onthaalbeleid voor nieuwe gebruikers en hun omgeving. Uiteraard is het daarbij belangrijk om rekening te houden met wat wettelijk toegelaten is op het vlak van externe communicatie.

Ook **interne communicatie** is een belangrijk instrument voor een (sociale) onderneming. Om te beginnen is een goed uitgewerkte interne communicatiestrategie cruciaal om draagvlak te creëren en weerstanden weg te werken wanneer de organisatie geconfronteerd wordt met veranderingen.

Daarnaast is het voor elke onderneming, sociaal of niet, van belang dat alle medewerkers, maar ook vrijwilligers, goed op de hoogte zijn van de toegevoerde waarde die de organisatie wil leveren. Medewerkers en vrijwilligers zijn immers allemaal – willen of niet – ambassadeurs van de organisatie. Om erover te waken dat de manier waarop zij over de organisatie communiceren in lijn ligt met de communicatiestrategie, is het belangrijk om ruimte voor professionalisering te voorzien en om goede afspraken te maken omtrent interne en externe communicatie. Dit betekent soms dat de communicatie-instrumenten moeten aangepast worden aan de communicatienoden van de organisatie: is de naam van onze organisatie nog ok, is onze folder aantrekkelijk, is de website toegankelijk en voldoende ge-update, gebruiken we sociale media of niet,... Het zit soms ook in heel kleine dingen, bijvoorbeeld zijn de e-mailadressen niet te ingewikkeld opdat potentiële cliënten ons gemakkelijk kunnen contacteren?

Het is ook interessant om te weten te komen wat de beeldvorming in de buurt is van de organisatie: welk beeld bestaat er en is er draagvlak voor onze werking en ons aanbod? Ook belangrijk is dat er voldoende aandacht besteed moet worden aan de beeldvorming van de organisatie in de media.

Plaats

Ook de keuze van de plaats waar de dienstverlening wordt aangeboden is een keuze die thuishoort in de ruimere marketingstrategie. De plaats van het aanbod kan immers de toegevoegde waarde van de dienstverlening versterken of ondersteunen, maar helaas ook uithollen of tegenwerken.

Wat de plaats betreft moet men als organisatie nadenken over de volgende punten:

- Wat is het wettelijk kader waarbinnen we de plaats van het aanbod kunnen kiezen?
- Hoe kunnen we de gebruiker beter bereiken en op welke plaats(en)? Dit hoeft niet altijd om een fysieke locatie te gaan (zie bv. de mogelijkheden via sociale media)
- Welke locatie is het meest geschikt om vermaatschappelijking van de zorg sterke kansen te geven?
- Welke partnerschappen gaan we aan: wie pikken wij (niet) op? (bv. we moeten/willen werken met alle relevante stakeholders binnen een straal van 15 km)

Kansen?

Marketing geeft de kans om in interactie te treden met de samenleving en om zo meer 'vermaatschappelijking van de zorg' te realiseren. Verder kan het bereik en de toegankelijkheid tot de gebruiker verbeterd worden en kan de maatschappelijke legitimatie versterkt worden.

Valkuilen?

De marketing mix (product, prijs, promotie en plaats) moet in lijn liggen met de visie/missie en de identiteit van de organisatie. Er moet gekeken worden naar wat de impact is van nieuwe diensten, een nieuwe prijszetting, nieuwe communicatietechnieken en een eventuele nieuwe locatie op de bestaande werking en in welke mate deze nieuwigheden eventueel de missie en visie van de organisatie kunnen verdringen. Een te bruuske omwenteling kan het interne draagvlak uithollen voor het aannemen van een meer proactieve marketingstrategie. Wat hieromtrent nodig is voor de lange termijn, wordt trouwens intern vaak bekeken als niet prioritair op de korte termijn.

Als sociale onderneming toets je best ook af in welke mate en op welke manier innovaties een impact hebben op de meest kwetsbare cliënten. De uitdaging bestaat er vervolgens in om eventuele verdringingseffecten op deze cliënten te vermijden of te minimaliseren.

Maak op het vlak van de communicatiestrategie een onderscheid tussen mandaten om strategische beslissingen te nemen (cf. Raad van Bestuur en directie) en de ruimte om de operationele uitwerking daarvan vorm te geven (cf. kaderleden en medewerkers). Een valkuil in deze bestaat er immers in dat zware beslissingsstructuren worden opgezet boven communicatie-instrumenten (bv. sociale media). Dit werkt ontmoedigend voor het betrokken personeel maar vooral ook traag.

1.3.3 Financieel beheer

Begrip

Financieel beheer omvat het beheren van geldstromen binnen een onderneming, het bewaken van de rendabiliteit, het uitbalanceren van vorderingen en schulden en het afstemmen van de juiste kapitaalstructuur op de financieringsbehoefte van een onderneming. Sociale ondernemingen worden daarbij in het bijzonder geconfronteerd met een complexe waaier aan financieringsbronnen. Het is immers niet alleen de rechtstreekse gebruiker die betaalt: een belangrijk stuk van de financiering wordt gedragen door onze samenleving, vertegenwoordigd door diverse overheden die zich bedienen van een vrolijk kluwen aan regelgeving, erkenningen en subsidiereglementen.

Rentabiliteit

De rentabiliteit van een onderneming, of het verschil tussen opbrengsten en kosten, geeft een indicatie van de economische leefbaarheid van de onderneming. Voor een

sociale onderneming is het echter niet eenvoudig om deze rentabiliteit in een zinvol perspectief te plaatsen. De focus van deze ondernemingen ligt immers op een sociale doelstelling en niet op het maximaliseren van het bedrijfseconomisch resultaat. De vraag is dus wat een goed resultaat is, al zijn verliezen niet bepaald bevorderlijk voor de leefbaarheid van de onderneming.

Liquiditeit

Met de liquiditeitspositie van een onderneming, doelt men op de mate waarin een onderneming in staat is om haar korte termijn passiva (schulden, leveranciers, etc.) te betalen met korte termijn activa (bankrekening, korte termijnvorderingen, etc.).

Non-profitorganisaties hebben gemiddeld genomen vaak een sterke liquiditeitspositie en dat vooral door middel van sterke financiële reserves. Voor het aanhouden van reserves binnen non-profitorganisaties zijn er dan ook verschillende economische argumenten (Van Opstal, 2010, 51):

- **Voorzorgsparen:** Non-profit organisaties opereren vaak in een omgeving waar er grote onzekerheid heerst omtrent de vraag. Bovendien heerst er onzekerheid op het vlak van factorprijzen, marktprijzen en subsidies. Verder hebben deze organisaties een relatief beperkte toegang tot kapitaal en kennen ze een beperktere operationele flexibiliteit dan for-profit bedrijven.
- **Onafhankelijkheid:** Omvangrijke reserves bieden een zekere marge om een eigen koers te varen en voorkomen dat de onderneming te afhankelijk wordt van klanten, werknemers of de overheid.
- **Intergenerationele billijkheid:** De vraag kan worden gesteld of het wel billijk zou zijn om historisch opgebouwde reserves aan te wenden voor het vrijwaren of verbeteren van tewerkstellingskansen van de huidige generatie werknemers, ten koste van de kansen van de toekomstige generatie.
- **Reputatie:** Organisaties uit de non-profit halen een reputatie-effect uit het feit dat ze niet zomaar in vereffening zullen gaan of delokaliseren wanneer de onderneming een langere periode van structurele verliezen doormaakt. Het sociaal oogmerk primeert boven het genereren van een financieel surplus en zolang de reserves voldoende aanzienlijk zijn, kan men een langere periode van structurele verliezen overbruggen. Hierdoor zouden zij zich kunnen aandienen als een betrouwbare partner voor samenwerking op lange termijn.
- **Voorkeur van het management voor job zekerheid:** Het management is in mindere mate in staat om een deel van de winsten af te romen voor persoonlijke doeleinden (in tegenstelling tot collega's uit for-profit bedrijven). De vraag kan dan ook worden gesteld op welke manier het management een gebrek aan opties, aandelenpakketten en resultaatgebonden bonussen in de verloning kan compenseren. Een alternatieve compensatiestrategie zou er echter in kunnen bestaan om voor zichzelf een grotere job zekerheid te creëren (en dus kiezen voor minder risicovolle projecten). Deze jobzekerheid neemt toe naargelang het management reserves opbouwt, die voor zekerheid en stabiliteit zorgen.

- **Samenstelling Raad van Bestuur:** De Raden van Bestuur van non-profit organisaties bestaan nog steeds in grote mate uit vertegenwoordigers van de sociale sector, lokale besturen en het maatschappelijke middenveld. Toch nemen steeds meer ondernemingen vertegenwoordigers uit het bedrijfsleden op in hun raad. Omdat deze bestuursleden in mindere mate vertrouwd zijn met de sociale dimensie, is de kans groot dat zij dit compenseren door hun focus vooral te leggen op een controle van de bedrijfseconomische resultaten. Zij leggen de nadruk op de winstgevendheid en de aangroei van het eigen vermogen, aangezien dit voor hen een minder risicovolle strategie vormt dan bijvoorbeeld het propageren van een verregaande herstructurering. Deze risicovermijdende strategie valt ook te verklaren vanuit hun bestuurdersaansprakelijkheid en hun niet-resultaat gebonden bestuurdersvergoeding. Aangezien de winsten niet mogen worden uitgekeerd (vzw statuut), zorgt dit voor een toename in de liquiditeitsgraad.

Solvabiliteit

De solvabiliteit van een onderneming is een graadmeter voor haar financiële onafhankelijkheid ten opzichte van schuldeisers. De solvabiliteitsratio is daarbij een indicator die het aandeel van het eigen vermogen weergeeft in het balanstotaal. Bij non-profitorganisaties is deze solvabiliteit hoog tot zeer hoog. Hier zijn er verschillende verklaringen voor (Van Opstal, 2010, 53):

- **Fiscaliteit:** Een eerste verklaring heeft te maken met de organisatievorm. Als vzw zijn non-profit ondernemingen immers niet onderworpen aan de vennootschapsbelasting. Dit zorgt voor een kleinere fiscale prikkel voor schuldfinanciering.
- **Kapitaalkost:** Omdat vzw's geen aandeelhouders hebben en dus ook geen dividenden mogen uitkeren, is voor vzw's de kapitaalkost van eigen vermogen kleiner dan deze van vreemd vermogen (bijvoorbeeld interesten op leningen). Investeringszullen dan ook in eerste instantie gefinancierd worden vanuit het eigen vermogen.
- **Externe controle:** Het aangaan van schuldfinanciering levert een bijkomend controlemechanisme op voor de Raad van Bestuur. Een financiële instelling zal immers eerst het kredietdossier en de financiële situatie willen doorlichten alvorens een krediet toe te kennen. Het management heeft hierdoor echter een prikkel om zo weinig mogelijk schuldfinanciering aan te gaan.
- **Interne controle:** Schuldfinanciering kan ook de interne controle op het management aanscherpen. De bestuurdersaansprakelijkheid van de leden van de Raad van Bestuur kan immers bij bestuursleden de vraag doen oproepen of bepaalde investeringsvoorstellen wel rendabel genoeg zijn om de daartoe aangegane kredieten af te betalen. Dit zorgt ervoor dat investeringen die gefinancierd worden met vreemd vermogen wel eens strikter zouden kunnen worden opgevolgd dan investeringen die vanuit eigen vermogen gefinancierd worden. Ook dit kan het management aanzetten om zo weinig mogelijk schuldfinanciering aan te gaan.

Kansen?

Wat geldstromen betreft, stelt zich de vraag hoe alternatieve financieringsbronnen aangesneden kunnen worden:

- Kan productdifferentiatie en prijsdifferentiatie voor bestaande en nieuwe groepen gebruikers meer inkomsten genereren zonder in te leveren op toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg?
- Kunnen we bedrijven aansporen om te sponsoren zonder onze ziel te moeten verkopen? Een innovatie uit Canada op dat vlak zijn de "Social Impact Bonds", waar private investeerders in sociale ondernemingen door de overheid vergoed worden op basis van de sociale impact die deze sociale ondernemingen hierdoor kunnen realiseren.

Verder kunnen er ook kosten bespaard worden door nieuwe feitelijke samenwerkingsvormen (bv. wat betreft administratie, IT, energie,...) alsook nieuwe structurele samenwerkingsvormen (bv. samen een coöperatieve vennootschap oprichten) te maken. Naar kapitaalstructuur toe, merk je dat in tal van social profit segmenten de coöperatie als innovatieve organisatievorm verkend wordt (Van Opstal, 2008 en 2011). Zo wordt bijvoorbeeld gedacht aan een coöperatieve kinderopvang of aan coöperaties in de ouderenzorg of in de woonzorg voor personen met een beperking, waarbij ouders, familieleden of gebruikers vennoot zijn. Of aan coöperaties in de socio-culturele sector, waar zowel cultuurproducenten als cultuurconsumenten vennoot kunnen worden.

Coöperaties hebben het voordeel dat ze vlot kapitaal kunnen mobiliseren bij lokaal verankerde coöperatieve aandeelhouders, daar waar een vzw haar eigen vermogenspositie maar kan versterken door reserveopbouw, giften en legaten. De hamvraag hierbij is: welke stakeholders wens je als coöperant aan te trekken en wat kan je als onderneming in ruil bieden (bv. dividenden, stemrecht, gebruiksrecht, inspraak, etc.)? Tal van valkuilen omtrent de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg dienen zich daarbij aan, al kunnen deze met oordeelkundig samengestelde statuten grotendeels vermeden worden (Van Opstal & Jacobs, 2012 en Van Opstal & Ruttens, 2014).

Valkuilen?

Sociale ondernemingen hebben haast steeds te werken onder een onzekere beleidsomgeving (bv. wie wordt de volgende Minister van Welzijn?). Gelet op hun financiële en inhoudelijke afhankelijkheid van het beleid, heeft dit een zwaardere impact op hun strategie dan bij klassieke ondernemingen. Deze onzekere beslissingshorizon geeft echter een kleinere prikkel om te investeren dan in een normale onderneming.

Verder hangt bij een resultaatsgebonden financiering veel af van de indicatoren die gehanteerd worden om de verhoopte resultaten te meten. Een mogelijk pervers effect daarvan ligt in het feit dat organisaties de neiging hebben om hun focus te verengen tot het behalen van een goede score op deze indicatoren. Deze organisationele doelverschuiving kan de identiteit van een organisatie uithollen en de aandacht voor de meest kwetsbare groepen verdringen.

1.3.4 Human Resources Management

Begrip

HRM, of Human Resources Management, gaat over het beheren en aansturen van het menselijk kapitaal binnen een onderneming. Het omvat het personeelsbeleid in enge zin (recrutering, selectie, payroll, etc.) en vraagstukken van arbeid en organisatie in de ruime zin van het woord. HRM is binnen de social profit niet minder complex dan erbuiten, integendeel. Tal van tewerkstellingsstatuten, regelgevende kaders, kwalificatievereisten, etc. bakenen het speelveld van de HR-manager in een sociale onderneming vaak veel strikter af dan in een klassieke onderneming. Toch moet ook de sociaal ondernemer met mensen aan de slag om te innoveren, sociale verandering teweeg te brengen en sociale behoeften te lenigen.²

Bijzondere aandachtspunten voor HRM binnen een sociale onderneming zijn:

Werkbaar werk: medewerkers in de zorgsector hebben vaak een sterke identificatie met hun beroep en dus met wat ze voor de doelgroep willen betekenen. Dit in combinatie met een praktijk van vaak deeltijdse jobs, ploegenarbeid en een beperkte financiële ruimte voor een HR beleid, maakt van werkbaar werk een permanent aandachtspunt.

Draagvlakcreatie: de missiegedreven motivatie van vele zorgmedewerkers maken het des te belangrijker om aan draagvlakcreatie te doen wanneer beslissingen top-down doorgevoerd dienen te worden. Binnen een for-profit onderneming wordt een organisatiewijziging omwille van efficiëntieredenen vaak sneller verteerd (in de mate dat de persoonlijke syndicale impact beperkt blijft) dan in een sector waar het personeel niet alleen naar de syndicale impact kijkt, maar zeker ook naar de bezieling van het werk dat ze uitvoeren.

Receptiviteit voor verbetersuggesties bottom-up: medewerkers in de zorgsector zijn vaak expert binnen hun handelingskader waarin ze dagelijks opereren. Ze hebben een zicht op aspecten van een beslissing die hogerhand moeilijk waarneembaar zijn. De vraag stelt zich dan ook: hoe receptief is het middenkader (diensthoofden en teamleiders) voor verbetersuggesties vanuit hun teams en hoe receptief is de directie voor verbetersuggesties vanuit het middenkader? Kijk eens naar de drempels die in de weg liggen om op elk niveau van de organisatie te innoveren en aan intrapreneurship te doen en vertaal dat in concrete werkpunten. Betrek bij deze oefening medewerkers op alle niveaus, want vaak ziet men top down niet de knelpunten en drempels die men bottom up wel ziet. Minstens even belangrijk daarbij is de vraag of er geen verbetersuggesties blijven steken op het niveau van het middenkader en wat daar dan de oorzaak van is.

Investeer in een middenkader: zelfsturende teams kunnen maar goed draaien als ze goed aangestuurd worden door een teamhoofd dat voldoende kaders meegekregen heeft om zowel inhoudelijk als procesmatig beslissingen top-down te communiceren en te implementeren als bottom-up signalen te vertalen in beleidssuggesties naar de directie.

² Zie verder ook hoofdstuk 2 over HRM in deze leidraad.

Geef autonomie en eigenaarschap: in welke mate geven we eigenaarschap aan alle medewerkers over hun eigen takenpakket en in welke mate maken we dit takenpakket niet alleen werkbaar voor, maar ook maakbaar door onze medewerkers in functie van een betere dienstverlening? Een gebrek hieraan kan immers de motivatie van medewerkers verdringen of hun draagkracht gaandeweg opbranden.

Kansen?

Door op een open manier te kijken naar de expertise en competenties binnen de organisatie en de jobomschrijving van medewerkers open te trekken, kan de aanwezige expertise beter ontsloten en ingezet geraken. Dit kan motiverend werken voor het personeel en productiviteitsverhogend voor de organisatie.

Eigenaarschap en autonomie geven aan medewerkers is een belangrijk element van retentiemanagement.

Het efficiënt inzetten van personeel kan kostenbesparend werken. Dit heeft zowel te maken met de afstemming van jobinhouden als met een doelmatige werkplanning.

Op het vlak van HRM kan een samenwerking tussen verschillende organisaties wel wat kansen opleveren. Voorbeelden hiervan zijn het samenwerken op het vlak van loonadministratie, werving en selectie, vrijwilligersmanagement, het aanbieden van bredere en flexibelere trajecten door het bundelen van deeltijdse vacatures in een voor de werknemer werkbaar pakket, etc. De grootste uitdaging bij een dergelijke samenwerking bestaat in de confrontatie van organisatieculturen. Maak daarom vooraf goede afspraken: expliciteer de verwachtingen en de mogelijke inzet van de betrokken partijen en spreek af op welke manier deze eventueel bijgestuurd kunnen worden.

Valkuilen?

Sociaal ondernemen kan aanvankelijk ook heel wat weerstanden oproepen bij medewerkers. Het zet aan om traditionele paden te verlaten en dat maakt mensen onzeker. Investeer daarom in draagvlakontwikkeling en laat werknemers voelen dat dit een proces is waar elke collega kan aan bijdragen. Een valkuil hierbij is te blijven steken bij een aankondiging die niet opgevolgd wordt door concrete stappen die voelbaar zijn op alle niveaus: medewerkers voelen zich dan niet serieus genomen en dat zet de deur open voor cynisme in de organisatie.

Organisatieverandering zet ook processen in gang die soms onomkeerbaar zijn. Economen noemen dit hysteresis. Hier moet men vooraf goed bij stil staan: eens verwachtingen gecreëerd werden, is de geest soms uit de fles en kan die er niet opnieuw ingestoken worden.

1.3.5 Operations Management

Begrip

Operations management omvat het beheren en aansturen van de operationele activiteiten van een onderneming.

Bij operations management gaat het om de volgende vragen:

- Zijn de juiste middelen en mensen op het juiste ogenblik op de juiste plaats?
- Geraken opdrachten tijdig afgewerkt?
- Loopt de aanvoer van materialen en hulpmiddelen zoals het hoort?
- Is er sprake van knelpunten in het dienstverleningsproces?
- Lopen logistieke processen zoals het hoort?

Diversificatie versus schaal

Een klassiek spanningsveld is dat tussen de diversificatie aan activiteiten en processen die vaak het gevolg zijn van een bepaalde zorgvisie enerzijds en schaalvoordelen die gerealiseerd kunnen worden wanneer men zich focust op slechts enkele activiteiten of processen en deze op een grotere schaal uitvoert. Dit spanningsveld laat zich niet alleen financieel voelen, maar heeft ook dagdagelijkse operationele consequenties. Het is tegelijk het spanningsveld tussen zorg op maat en betaalbare zorg.

Soms blijkt ook dat nieuwe activiteiten of processen maar werkbaar en betaalbaar zijn wanneer ze een bepaalde minimale schaal bereikt hebben. Daarom kan de opstart van nieuwe initiatieven bijzonder veel energie vergen van de betrokken medewerkers wanneer deze minimale schaal nog niet bereikt werd. Laten we ook niet vergeten dat bij nieuwe initiatieven ook tal van wettelijke vereisten op het vlak van vorming, erkenningen, infrastructuur, enz. komen kijken. Het bestaan van deze minimale schaal kan trouwens ook verhinderen dat nieuwe initiatieven genomen worden.

Een andere bijzondere uitdaging voor de zorgsector is het bereiken van de optimale mix tussen begeleiding en zorggebruikers. Tal van sociaaljuridische elementen, zoals het kunnen opnemen van verlofstelsels, landingsbanen, beperkingen op ploegenarbeid en nachtwerk, maar evengoed onverwachte aspecten zoals ziekte of een plotse onderbezetting van de zorgcapaciteit, verhinderen dagdagelijks het bereiken van een theoretisch optimale verhouding.

Samenwerken en schaalbreedte

De organisatie van een zorgcontinuüm en het moduleren van de dienstverlening zorgt voor heel wat operationele uitdagingen. Operationele en financiële schaalvoordelen kunnen enerzijds benut worden door in te zetten op schaalgrootte (fusies, interne groei). Deze evolutie wakkert echter de vrees voor isomorfisme – in het werkveld beter gekend als eenheidsworst – aan.

Een alternatief is inzetten op schaalbreedte, wat betekent dat je met een groter behoud van eigenheid samenwerkt tussen verschillende organisaties. Dit kan bijvoorbeeld door samen een topstructuur op te richten waarin administratieve taken, ICT-ondersteuning, opvolging van bouwdoSSIERS, etc. opgenomen en gedeeld kunnen worden. Deze

topstructuur kan een kostendelende vzw zijn, maar evenzeer een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (al dan niet met sociaal oogmerk).

Ook hier ligt de valkuil in conflicterende organisatieculturen tussen de samenwerkende partners, maar er is meer. Zelfs bij behoorlijk goed afgestemde organisatieculturen komt samenwerking neer op het opgeven van controle en het niet steeds kunnen nastreven van eigen voorkeuren. Dit kan zelfs aanvoelen als het opgeven van een stukje eigen identiteit als organisatie en vroeger was uiteraard alles beter... Tenzij we onze blik openhouden voor de kansen die een samenwerking tussen organisaties blijvend kan bieden, maar evengoed de moed hebben om samenwerkingen stop te zetten daar waar ze echt niet wenselijk blijken te zijn.

Kansen?

Het is een uitdaging maar tegelijk een kans voor sociale ondernemingen om bestaande processen in kaart te brengen en op zoek te gaan naar efficiëntiewinsten. Dit kan kostenbesparend werken maar soms ook kwaliteitsverhogend of motivatieversterkend.

Durf ook de minimale schaal en de optimale schaal van activiteiten te overdenken. Zijn we medewerkers aan het opbranden en kunnen we dit vermijden door de schaal aan te passen of activiteiten te schrappen?

Ga ook op zoek naar efficiëntiewinsten die kunnen voortvloeien door de kruisbestuiving tussen bestaande activiteiten en processen te versterken.

Valkuilen?

Tracht vooraf een goede inschatting te maken van de sociaaljuridische consequenties van nieuwe initiatieven. Er is daarbij een sterke verwevenheid tussen het operationele verhaal en de bijhorende financiële en HR aspecten.

Zorg ervoor dat innovaties er niet voor zorgen dat de kernprocessen binnen een organisatie verdrongen of zelfs periodiek lamgelegd worden.

Bewaak ook of operationele efficiëntiewinsten voorbij een bepaald punt de missie en visie van de organisatie niet uithollen. Zo zou de fysieke aanwezigheid van medewerkers in de zorg flink gereduceerd kunnen worden door middel van sociale media en domotica – de vraag stelt zich alleen of dit nog strookt met de zorgvisie die men als organisatie onderschrijft.

1.4 Belangrijkste lessen uit de ervaringsgerichte workshops

We geven hierbij een overzicht van de belangrijkste aandachtspunten en ervaringen die door de deelnemers aan deze workshop opgelijst werden. Deze worden weergegeven naargelang het in hoofdzaak over kansen dan wel over knelpunten gaat.

1.4.1 Corporate Governance

Kansen	Knelpunten
<ul style="list-style-type: none"> • Een matrix opstellen met vermelding van alle actoren en hun verantwoordelijkheden • Middenkader en RvB regelmatig met elkaar in contact brengen (uitwisseling strategische en operationele overwegingen). • Gezamenlijke brainstormsessies met staf en RvB • Opsplitsing van de rol tussen een pedagogisch coördinator en algemeen coördinator • Sterke signalen tot innovatie geven richting RvB en/of richting medewerkers • Inspraakorganen voor medewerkers (zeker na bv. fusie) • Professionaliseren van de RvB • Een sterke stakeholdervertegenwoordiging opnemen in de RvB 	<ul style="list-style-type: none"> • De bestaande Governance-structuur handhaven is niet eenvoudig • Een moeilijke balans tussen het overbevragen van bestuurders versus hun vrijwillige engagement • Inspraak/samenspraak kan leiden tot rolvervaging en rolverwarring • Hysteresis mogelijk bij een herstructurering van de Governance-structuur • Afbakening verantwoordelijkheden ⇔ verlies van overzicht • AV valt nagenoeg samen met RvB • Wat is de rol van een directeur in de RvB? • Gebrek aan monitoring vanuit de RvB • Inspraakorganen ⇔ verwachtingen en snelheid besluitvorming • Welke informatiestromen wanneer sturen naar medewerkers en naar RvB? • Verschillende achtergronden in RvB ⇔ semantische discussies • Hoe een eenzijdig samengestelde RvB openbreken?

1.4.2 Marketing

Kansen	Knelpunten
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen van nieuwe diensten geeft perspectieven voor de beroepsloopbaan van medewerkers • Aanboren creativiteit medewerkers • Uitbreiding over sectorgrenzen heen • Versterking stakeholderrelatie door samenwerking • Vertaling van missie/visie/identiteit in een duidelijk profiel • Vraaggericht werken als momentum voor organisatieverandering • Profileren als instrument voor identiteitsvorming (intern en extern) • Grotere differentiatie aan (nieuwe) werkvormen mogelijk • Cliëntgerichtheid: prikkel tot eigenaarschap en verantwoordelijkheidszin medewerkers • Draagvlak en maatschappelijke legitimering versterken • Middel om vrijwilligers en sympathisanten aan te trekken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe omgaan met te grote verwachtingen? • Nieuwe markten ⇔ onzekerheid (HRM) • Egelopstelling bij medewerkers en collega-voorzieningen • Slechte communicatiestrategieën opzetten door gebrek aan expertise • First-mover disadvantage (nek uitsteken) • Risico: focussen op verkeerde doelgroepen/initiatieven • Organiseerbaarheid van vraaggericht werken? • Benchmarking van prestatie binnen de sector t.a.v. de subsidiegever • Verdringing van kernprocessen • Samenwerking ⇔ verlies autonomie, maar ook kwetsbaarheid • Verdringingseffect mediatieke jongeren • Goede structuur nodig voor interne communicatie • Verouderde infrastructuur.

1.4.3 Financieel beheer

Kansen	Knelpunten
<ul style="list-style-type: none"> • Professionele fondsenwerving • Verankering door aanboren lokale financieringsbronnen • Focus op investeringen • Nieuwe projecten = meer middelen = meer investeringen • Enveloppefinanciering: meer maatwerk • Bewuster en efficiënter omgaan met overheidsgeld • Besparen waar mogelijk • Sterke liquiditeit = kansen voor schaalvergroting en investeringen • Middelenverspreiding door nevenproducten • Opvolgsysteem voor de kosten installeren • Budgetverantwoordelijkheid medewerkers = responsabilisering • Aantrekken van coöperatief kapitaal • Samenaankoop werkt kostenbesparend 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlies aan autonomie bij inschakeling professionele fondsenwerpers • Subsidieafhankelijkheid • Impact diversificatie inkomsten op organisatiecultuur • Sterke liquiditeit ⇔ afschermen financiële positie • Te grote investeringen • Slechte investeringen • Perverse effecten bij besparingen • Inbreng van vermogen bij fusie van vzw's • Interne kruissubsidiëring mogelijk? • Impact transparante financiën op medewerkers? • Solvabiliteitsval

1.4.4 HRM

Kansen	Knelpunten
<ul style="list-style-type: none"> • Middenkader betrekken bij pedagogisch beleid • Medewerkers rechtstreeks aanspreken op hun competenties • Ontkoppeling diploma-loon • Kennisdeling en leerkansen door samenwerking • Ervaring gericht inzetten door samenwerking • Loopbaanperspectieven door samenwerking • Vrijwilligers bewust inzetten, ook als instrument voor draagvlakversterking • Vakbonden: nieuwe kansen ⇔ bedreigingen • Onthaalbeleid uitwerken • Betrokkenheid en bezieling inzetten als kracht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagogische inmenging vanuit RvB bewaken • Spankracht motivatie ⇔ verloning • Loonkloof met andere sectoren • Knelpuntberoep ook omwille van psychosociale druk / werkdruk • Niet ingevulde verwachtingen na inspraakmogelijkheden • Autonomie/bewegingsruimte ⇔ alles mag / overzicht verliezen • Arbeidsverdeling en specialisatie ⇔ flexibele inzetbaarheid • Organisatiecultuur als drempel voor verandering • Vergrijzing • Onaangepaste functie- en competentieomschrijvingen • Snelheid veranderingstraject: tussen noodzaak en draagvlak • Winnaars/verliezers bij gelijktrekken statuten • Veiligheid geven aan innoverende collega's

1.4.5 Operations Management

Kansen	Knelpunten
<ul style="list-style-type: none"> • Kennisopbouw en kennisuitwisseling door samenwerking • Doelmatiger werkvormen inzetten door samenwerking/schaalbreedte • Efficiëntiewinsten door gedecentraliseerde toegang tot ICT platform • Kwaliteitsmanagement als stimulans tot permanente verbetering • Subsidiariteitsprincipe: beslissen laten nemen waar ze genomen kunnen worden • Gelijkschakelen procedures/draaiboeken: efficiëntiewinsten 	<ul style="list-style-type: none"> • Operationele verschillen in werking als drempel voor samenwerking • Gelijkwaardigheid partners ⇒ verschillende sterkte partners • Activiteiten gespreid over meerdere locaties • Vertragingen door interdisciplinair overleg • Bureaucratie (procedures, rapporten, ...) • Mondigheid / juridisering • Bepaalde technische vaardigheden niet aanwezig (frustraties) • Gebrek aan autonomie om de meest geschikte externe partner te kiezen • Onzekerheden door wijzigende beleidsomgeving

2 Sociaal ondernemen en HRM: kansen en knelpunten

In dit onderdeel gaan we dieper in op de gevolgen voor het personeelsbeleid en de arbeidsorganisatie wanneer men de transitie maakt van een organisatie die handelt vanuit een aanbodgestuurde functiegerichte voorzieningslogica naar een vraaggestuurde productgerichte sociale onderneming. We staan daarbij ook stil bij sociaaljuridische aandachtspunten.

2.1 HRM: enkele basics

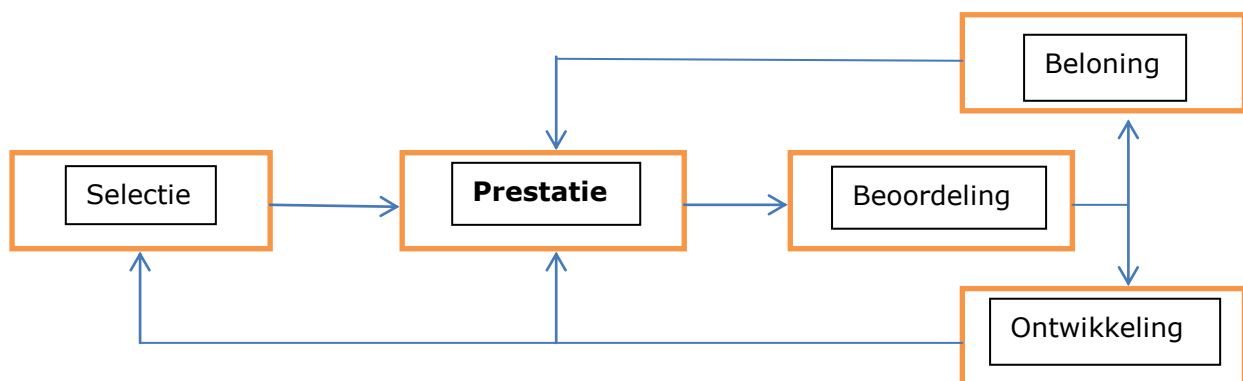
HRM, of Human Resources Management, gaat over het beheren en aansturen van het menselijk kapitaal binnen een onderneming. Het omvat het personeelsbeleid in enge zin (recrutering, selectie, payroll, etc.) en vraagstukken van arbeid en organisatie in de ruime zin van het woord.

HRM is binnen de social profit niet minder complex dan erbuiten, integendeel. Tal van tewerkstellingsstatuten, regelgevende kaders, kwalificatievereisten, etc. bakenen het speelveld van de HR-manager in een sociale onderneming vaak veel strikter af dan in een klassieke onderneming. Toch moet ook de sociaal ondernemer met mensen aan de slag om te innoveren, sociale verandering teweeg te brengen en sociale behoeften te lenigen.

2.1.1 Het Michigan matching-model

Het Michiganmodel stelt dat de organisatie- en arbeidsprestatie verbeterd kunnen worden door een relevante afstemming van de diverse personeelspraktijken op de bedrijfsstrategie.

Werknemers dienen aangestuurd te worden als 'resources', die zo optimaal mogelijk ingezet worden binnen de krijtlijnen, uitgestippeld door de bedrijfsleiding. Daarbij dient het personeelsbeleid consistent aan te sluiten bij de andere aandachtspunten van het beleid, zoals kwaliteit of innovatie. Overeenstemming of 'fit' tussen de organisatiestrategie en een faciliterend HRM-beleid werd de basisgedachte. Het uitgangspunt bleef duidelijk de ondernemingsperformantie, en de stelling werd dat mensen noodzakelijk zijn om het competitieve verschil te maken voor die onderneming (Henderickx, 2010, 30).



2.1.2 Enkele marktfalingen

Verschillende marktfalingen zullen een impact hebben op het HRM beleid. De vraag die hierbij steeds cruciaal is, is welke prikkels geef je aan wie?

1. Het Principal - Agent probleem

In het vorige hoofdstuk introduceerden we het Principal Agent probleem bij de bespreking van het spanningsveld tussen een Algemene Vergadering en Raad van Bestuur enerzijds (*principal*) en het management van de onderneming anderzijds (*agent*). Dit alles is echter ook van toepassing op de relatie tussen het management enerzijds en de medewerkers anderzijds. Het management werft immers (als *principal*) werknemers (als *agent*) aan om de operationele uitrol van de organisatiestrategie waar te maken. Daarbij spelen zich problemen af van asymmetrische informatie en duiken screening, signaling en moral hazard op:

- **Asymmetrische informatie**

We spreken over asymmetrische informatie wanneer marktpartijen niet over dezelfde informatie beschikken. Dit kan leiden tot situaties waarbij marktpartijen dit informatievoordeel kunnen uitbuiten in hun voordeel. Zo kan het management onmogelijk op de hoogte zijn van elke handeling die de medewerkers uitvoeren. Dit speelt enerzijds in het voordeel van de medewerkers (ze kunnen af en toe onderpresteren zonder dat het opvalt), maar speelt anderzijds ook in het nadeel van de medewerkers (wantrouwen vanuit de directie, ook al doet men oprecht zijn best).

Opmerkelijk voor de zorgsector is het feit dat er ook in belangrijke mate sprake is van een asymmetrische informatie tussen de zorgverlener en de zorgontvanger. De zorgontvanger weet immers niet steeds welke ingrepen, begeleidingen en behandelingen nuttig en nodig zijn voor zijn zorgbehoefte. Deze asymmetrische informatie is des te groter wanneer de beslissingnemer inzake de zorg (bv. de jeugdrechter of een voogd) niet dezelfde is als degene die de zorg ontvangt (bv. een kind). Dit maakt het des te complexer voor een buitenstaander om de werkelijke kwaliteit van de zorg te beoordelen.

- **Screening**

Er zijn verschillende manieren waarop we omgaan met het bestaan van asymmetrische informatie. Eén daarvan noemen we in de economische theorie screening. Marktpartijen die getroffen worden door asymmetrische informatie zullen vaak genoodzaakt zijn om de andere marktpartij (of het goed of de dienst die deze aanbiedt) vooraf door te lichten. Deze screening bestaat in een HR-context uit functionerings- en evaluatieprocedures, maar ook door audits en controles vanwege de overheid. Screening vergt tijd, kost dus ook geld, en was volstrekt overbodig geweest indien er geen sprake was van asymmetrische informatie. Het is dan ook belangrijk om screeningmechanismen op een efficiënte wijze te organiseren.

- **Moral Hazard**

Moral hazard, of een moreel risico, treedt op wanneer het bestaan van een verzekeringssysteem ervoor zorgt dat verzekerden zich net risicovoller gaan gedragen. Op het vlak van personeelsbeleid is het belangrijk om te beseffen dat werknemers dus ook maar risico's zullen lopen op het vlak van innovatie wanneer ze beseffen dat ze voldoende ruggensteun krijgen vanuit het management wanneer het eventueel misloopt.

2. Hold-up probleem

Een hold-up probleem treedt op wanneer marktpartijen niet eenvoudig kunnen overschakelen naar een alternatief. Dit probleem kan zich binnen een HR-setting voordien wanneer een medewerker op korte en/of middellange termijn onmisbaar is voor de organisatie. Wanneer deze medewerker dat voordeel uitbuit, kom je als organisatie in een hold-up situatie terecht. Omgekeerd kunnen werknemers in een kwetsbare positie terechtkomen wanneer ze – bv. omwille van hun leeftijd en/of gezinssituatie – weinig of geen alternatieven op de arbeidsmarkt hebben. In dat geval kan de organisatie een hold-up plegen op de werknemer.

In de zorgsector zit je vaak met een tweede hold-up probleem, met name een hold-up mogelijkheid ten aanzien van de zorggebruiker. Zo kan het zijn dat deze zorggebruiker niet mag beslissen over eventuele alternatieven (bv. omwille van een plaatsing door de jeugdrechter) of dat hij gewoonweg niet kan beslissen over alternatieven omdat er geen bestaan (bv. omwille van wachtlijsten). Bovendien heeft de zorggebruiker vaak geen idee hoe het in andere voorzieningen eraan toe gaat. In dat geval is het belangrijk om ook hier vanuit een HR-perspectief rekening mee te houden – medewerkers kunnen immers misbruik maken van deze hold-up positie ten aanzien van de gebruiker en omwille van asymmetrische informatie is dat bijzonder moeilijk om dit te identificeren.

3. Externe effecten

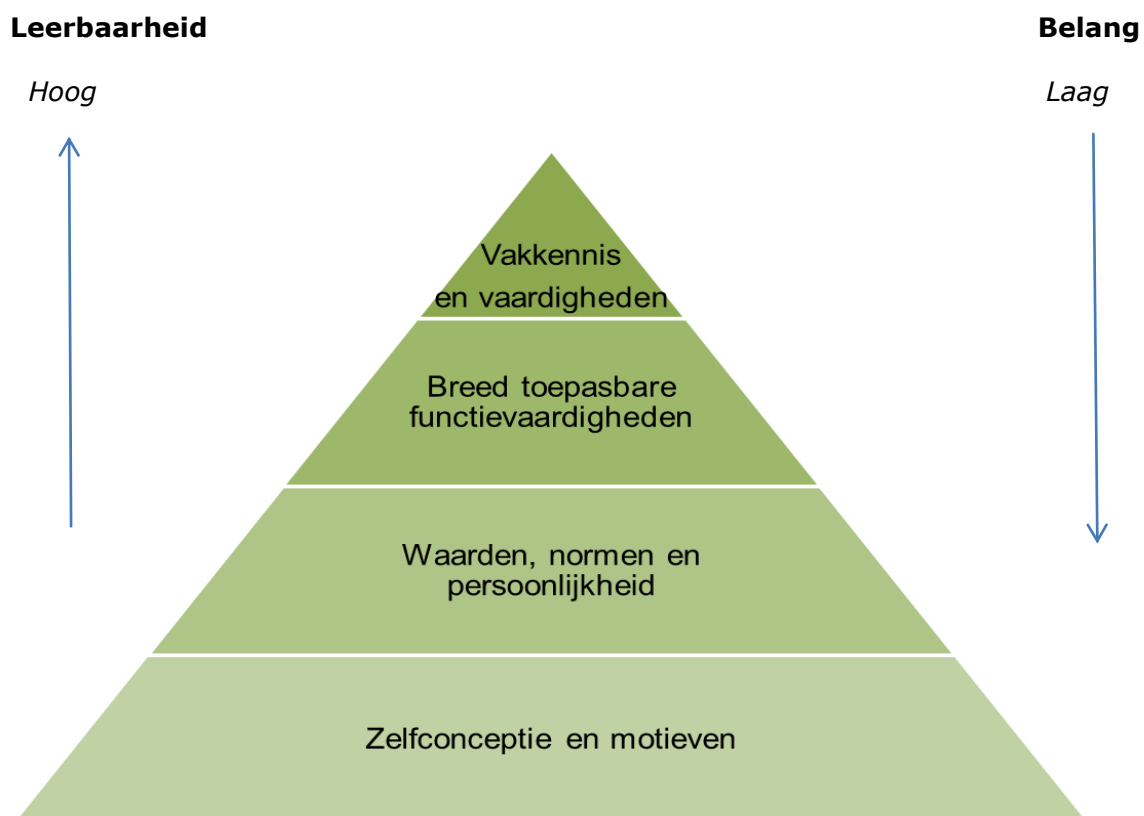
Externe effecten zijn positieve en/of negatieve gevolgen voor anderen die marktpartijen niet in rekening nemen wanneer ze beslissingen nemen. Een voorbeeld van een negatief extern effect zien we bij roken: rokers betalen niet de volle maatschappelijke kostprijs van hun rookgedrag maar wentelen een deel daarvan af op de samenleving (bv. passief roken en de tussenkomst van de ziekteverzekering bij de behandeling van longkanker en hart- en vaatziekten). De overheid kan tussenkomen om negatieve externe effecten in te dijken en overconsumptie in zulke markten tegen te gaan (bv. een rookverbod op de werkvloer). Toegepast op een HR-setting binnen de zorgsector betekent dit dat zorgverleners handelingen kunnen stellen die een zware negatieve impact hebben op het verdere levenspad van de zorgontvanger (en/of zijn omgeving). Het is daarom cruciaal om – in lijn met de visie en missie van de organisatie – de nodige HR-tools in te zetten om het voorvallen van zulke handelingen te vermijden en de gevolgen ervan te minimaliseren.

Wanneer er sprake is van positieve externe effecten spreken we soms van verdienstegoederen: het is goed voor de maatschappij dat deze tot stand komen en verhandeld worden. Individuele marktpartijen zullen de maatschappelijke baten hiervan echter niet in rekening brengen, wat leidt tot een onderaanbod van deze diensten. De overheid kan echter de consumptie en productie van goederen en diensten met positieve

externe effecten stimuleren. Voorbeelden hiervan zijn tewerkstellingsprogramma's voor kansengroepen en gezondheidspreventie- en promotie. Toegepast op een HR-setting in de zorgsector, kan het zijn dat het handelen van een zorgverlener een dermate positieve impact heeft op het verdere levenspad van de zorgontvanger dat dat handelen zich monetair totaal niet evenredig laat vertalen in het loon van de betrokken zorgverlener. Wanneer dit dan compenserend niet leidt tot een erkenning binnen de organisatie, kan dit zeer demotiverend werken op termijn.

2.1.3 Het Ijsberg - model van competenties

Competenties kan je op verschillende manieren indelen. Men kan competenties bijvoorbeeld vergelijken met een ijsberg, die opgebouwd is uit verschillende lagen. Vakkennis en vaardigheden zijn normaal gezien goed zichtbaar en kan men dus gemakkelijk beoordelen. Dit deel is dan ook het beste te beïnvloeden. Wat echter onder de 'waterlijn' zit is niet goed zichtbaar, maar heeft wel een grote invloed op iemands competenties (Henderickx, 2010).



Bron: Henderickx (2010)

2.1.4 Competentiemanagement

Een competentie is een onderliggende eigenschap van een persoon, die zowel een beweegreden kan zijn, een trek of een vaardigheid, als een aspect van zijn zelfbeeld, van zijn sociale rol of kennis.

Men kan een competentie eenvoudig definiëren als:

"Een observeerbare eigenschap onder de vorm van kennis, kunde of een gedragsvaardigheid, die bijdraagt tot een succesvol functioneren in een specifieke rol, functie of project binnen de waardeketencyclus" (Henderickx, 2010, 197).

Bij competentie management gaat het volgens Laperre (2010, 9) meer bepaald om:

- **Selecteren van competenties**
Het moet duidelijk zijn welke competenties belangrijk zijn en nodig zijn om tot een kwalitatieve productie of dienstverlening te komen, maar ook wat de competenties betekenen moet voor iedereen duidelijk zijn.
- **Metten van competenties**
Vervolgens moeten de competenties die de medewerkers al dan niet hebben gemeten worden en dit op een zo objectief mogelijke manier. Dit kan gebeuren op de werkvloer, maar ook door het criteriumgericht interview, waarbij men vragen stelt aan medewerkers over het gedrag dat ze in het verleden hebben gesteld, met de bedoeling na te gaan welk gedrag ze in de toekomst zullen stellen.
- **Scoren van competenties**
Het meten van competenties is onderhevig aan menselijke waarneming, daarom is het noodzakelijk om de interpretaties die tot een score leiden af te stemmen, ofwel met een medewerker zelf, ofwel met collega's. Het scoren kan zinvol zijn om een min of meer objectief beeld te krijgen van de competenties van de medewerker, maar is ook zeer relatief: je moet het immers altijd in de context zien.
- **Ontwikkelen van competenties**
Het ontwikkelen van competenties is de belangrijkste stap, waarbij twee spelregels gelden: de medewerker moet de doelen kiezen om een draagvlak te hebben voor de realisering ervan en de realisering van de doelen moet opgevolgd worden.

Competentiemanagement kan men kaderen binnen de interventiemethode van de **'waarderende benadering'** ('Appreciative Inquiry'). 'Appreciative Inquiry' (Cooperrider, 2005) wordt omschreven als waarderend en begrijpend onderzoeken. Met deze methodiek wordt gezocht naar wat goed werkt, naar het beste in mensen of in organisaties. De term waarderend verwijst niet alleen naar het met respect op zoek gaan naar wat er is, maar ook naar een meerwaarde gevend proces. 'Inquiry' betekent onderzoek (komt van 'questare'). 'Appreciative inquiry' heeft als doel een positieve organisatiecultuur te ontwikkelen door zoveel mogelijk aan te sluiten bij de aanwezige kennis, ervaring en motivatie van de medewerkers (Henderickx, 2010, 547-548).

Veel voorkomende beoordelingseffecten

Prestatiebeoordeling resulteert in een onderzoek of de medewerker erin geslaagd is om zijn taken, opdrachten en rollen in de voorbije periode waar te maken en of hij de beoogde prestatiedoelen heeft gerealiseerd, rekening houdend met de beschikbare middelen en de (eventueel gewijzigde) omstandigheden (Henderickx, 2010, 395).

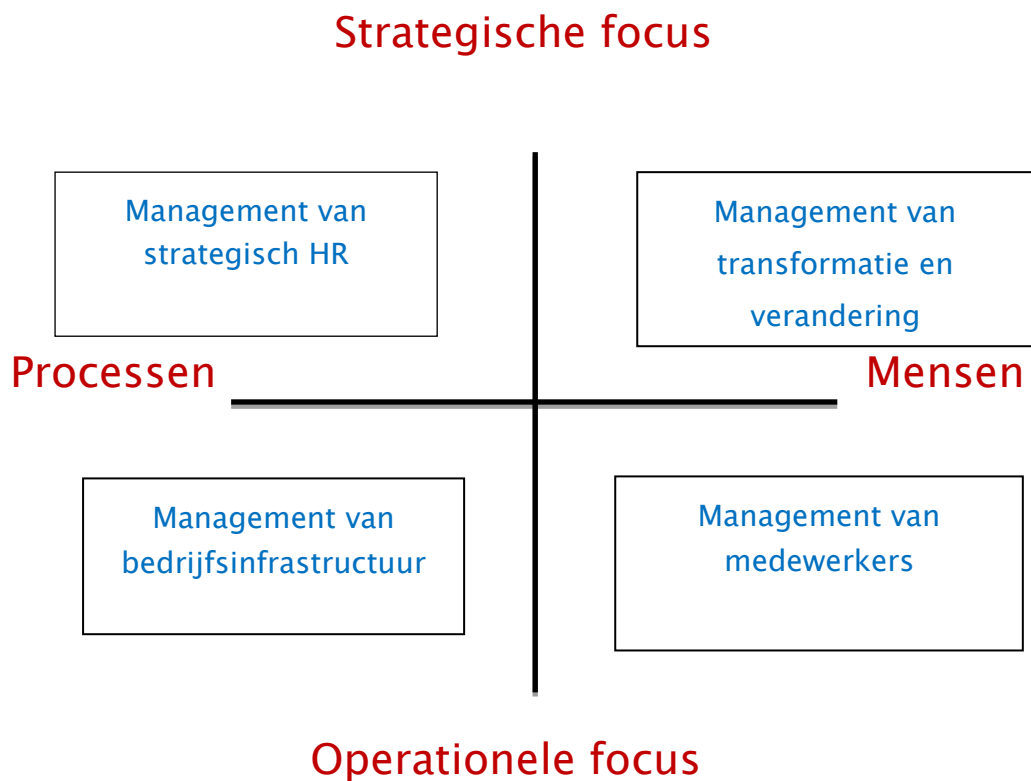
Door de impact en de mogelijke gevolgen van personeelsbeoordeling is het belangrijk aandacht te hebben voor strikte criteria, zoals objectiviteit, het beoordelen van relevant gedrag, de validiteit en de betrouwbaarheid van het systeem. Het is van belang om zoveel mogelijk objectieve prestatiecriteria te gebruiken om tot een juiste en rechtvaardige beoordeling te komen (Henderickx, 2010, 398).

Er zijn echter ook bepaalde effecten die de beoordeling kunnen beïnvloeden en waar men dus aandacht moet voor hebben:

- **Het halo-effect:** een positief uitstralingseffect, dat één beoordeling over een bepaald facet van het arbeidsgedrag geeft op andere gedragsonderdelen, bijvoorbeeld iemand altijd lof toezwaaien
- **Het horn-effect:** een negatief uitstralingseffect, dat één beoordeling over een bepaald facet van het arbeidsgedrag geeft op andere gedragsonderdelen, bijvoorbeeld iemand op één element altijd zeer negatief afschilderen
- **Het contrast-effect:** een medewerker doet zijn werk maar wordt opgehemeld omdat er wordt vergeleken met vorige medewerkers
- **Het eerste-indrukeffect ('primacy effect'):** de eerste indruk, onbewuste herinneringen, ontkenning van afwijkende informatie, herinterpretatie van een toevallige afwijking: de eerste indruk levert niet altijd de juiste weergave op van de competenties van de medewerker
- **De mildheidstendens ('leniency'):** toegeeflijk en welwillend zijn, meer positieve dan negatieve facetten onderkennen, omdat men bijvoorbeeld niet streng durft te zijn
- **De strengheidstendens ('severity'):** meer negatieve dan positieve facetten onderkennen, te streng zijn
- **Centrale tendentie:** een tendens naar het midden, ofwel veilig scoren
- **Projectie ('klooneffect'):** zichzelf als norm stellen met een ander functie- en competentie profiel
- **Stereotypering:** waarbij het oordeel steunt op een generalisering

2.1.5 Vier managementrollen voor HR

Een belangrijke vraag is wat de mogelijke rollen van HR zijn binnen een organisatie. Binnen de literatuur onderscheidt Ulrich (1997) vier rollen, die hierbij schematisch worden weergegeven. De horizontale as geeft aan of de rol eerder gericht is op processen, dan wel op mensen. De verticale as omvat de activiteiten en geeft aan of de nadruk ligt op operationele processen dan wel op strategie.



Bron: Ulrich (1997: 24)

1. Management van strategische HR

Een eerste rol van HRM is die van de 'strategische partner'. De bedoeling is om strategieën uit te werken en om HR- en organisatiestrategie op elkaar af te stemmen (organisatieanalyse) omdat dit een belangrijke hefboom kan zijn voor het bereiken van het beoogde duurzame concurrentievoordeel.

2. Management van de bedrijfsinfrastructuur

Een volgende rol van HRM is die van de 'administratieve expert.' De bedoeling is vooral om een efficiënte administratie uit te bouwen. Het gaat met andere woorden om de zorg voor de ondersteunende systemen, processen en praktijken. Deze activiteiten worden vaak uitbesteed naar gespecialiseerde dienstverleners (zie bijvoorbeeld sociale secretariaten), wat resulteert in een duidelijke afname van deze rol.

3. Management van de medewerkers

Een volgende rol is HRM als 'verdediger van medewerkers'. De bedoeling is om de betrokkenheid en bekwaamheid te verhogen. Competentiemanagement speelt een belangrijke rol, waarbij er geluisterd wordt naar de medewerkers. Welke middelen hebben zij immers nodig?

4. Management van transformatie en verandering

Tot slot kan HRM gezien worden als de 'change agent.' De bedoeling is om nieuwe organisatievormen uit te bouwen en dus zorgen voor de nodige capaciteit voor verandering: financiering, ruimte, vorming,...

Recenter wordt een vijfde overkoepelende rol toegevoegd. De diverse rollen van HRM komen tot uiting in de overkoepelende rol van 'leader' (Ulrich & Brockbank, 2005). De rol beoogt HR op de agenda te plaatsen, zodat een (meetbare) bijdrage of meerwaarde geleverd wordt aan het succes van de organisatie (Henderickx, 2010, 86).

2.2 Verandermanagement en HRM

Het opzetten van een veranderprogramma is een complexe aangelegenheid. Er zijn diverse condities die van invloed zijn op een programma, maar er zijn ook verschillende invalshoeken van waaruit naar een programma gekeken kan worden.

Voorafgaand aan en tijdens een veranderingsproces dienen ten aanzien van deze invalshoeken keuzes gemaakt te worden. De volgende basiskeuzes bij een veranderprogramma zijn daarbij belangrijk (Van Hootegeem, 2008, 159):

- **De impact van verandering:** Zullen er kleine stappen worden gezet in de verandering van de organisatie (verbeteren) of zal er een radicale wijziging van de organisatie worden gemaakt (vernieuwen)?
- **Afweging van het tempo:** Welke keuze heeft men, zal het proces snel of geleidelijk plaatsvinden? Een afwisseling tussen de twee opties kan natuurlijk ook.
- **Het object (of domein) van verandering:** Dit geeft een indicatie van de complexiteit en de benodigde energie van het veranderingsproces. Een brede aanpak heeft de totale organisatie als domein en een smalle aanpak heeft een beperkt deel als domein.
- **De speelruimte in een programma:** Dit zegt iets over de openheid van het veranderingsproces. Men spreekt ofwel van een gesloten aanpak (er wordt vooraf een grote mate van structurering aangebracht) ofwel van een open aanpak (niets wordt vooraf vastgelegd). De veranderingsstrategie die tussen deze uitersten ligt, is de semi-open aanpak, waarbij er een globaal einddoel wordt gedefinieerd en er globaal een aantal fasen worden onderkend.
- **De mate van participatie:** Participatie van betrokkenen in het veranderingsproces is van invloed op de acceptatie en er kan tijdig worden gewerkt aan cultuur- en gedragsverandering van medewerkers. Er zijn echter ook kanttekeningen hierbij te maken (namelijk het vergroot de complexiteit van het proces, het kan leiden tot meer onzekerheid over het verloop en uitkomst van het proces, het kan leiden tot het versterken van deelbelangen,...), waardoor het van belang is om goed na te denken onder welke condities een vergaande participatie positieve effecten kan teweegbrengen.

- **Opleiding:** Opleidingen hebben een groot effect als ze in een veranderprogramma zijn opgenomen. De kennis en ervaringen die worden overgedragen en uitgewisseld, hebben een directe toepasbaarheid op de eigen praktijk.
- **Het aangrijpingspunt van de verandering:** Een keuze van een aangrijpingspunt of accentuering is van belang. Hierbij kan een keuze worden gemaakt tussen zowel sociale (gedrag van mensen en cultuur) als technische variabelen (structuur of systemen).

2.2.1 De fasering van organisatieverandering

In een veranderprogramma kan in hoofdlijnen de volgende fasering worden gehanteerd (Van Hoetegem, 2008, 164):

1. Belichten

In deze fase vindt een diagnose van de huidige situatie plaats en wordt gewerkt aan de bewustwording van de ernst van de problemen en knelpunten.

Naast de diagnose vindt ook de beeldvorming over de toekomstige organisatie plaats. De aanpak kan divers zijn, maar meestal wordt er een stuurgroep geïnstalleerd die van het managementteam de opdracht krijgt om de beschikbare informatie te ordenen en te analyseren.

Kritieke succesfactoren hierbij zijn:

- Her- en erkenning van de problematiek en de ernst van de situatie bij de betrokkenen: geen struisvogelpolitiek en niet napraten zonder zelf de problemen te ervaren of in de toekomst te zien
- Integrale diagnose (oorzaak-gevolg relaties): Het is van belang om goed inzicht te hebben in het functioneren en veranderen van organisaties
- Brede oriëntatie op mogelijke richtingen en organisatieconcepten: hierdoor ontstaat een goed overzicht van mogelijkheden en valkuilen
- Collectief delen van de analyse met de organisatie: hierdoor wordt gewerkt aan de gezamenlijke bewustwording

2. Richten

In deze fase wordt op basis van de resultaten uit de vorige fase en een strategische herbezinning (missie, visie, doelstellingen & ambities, strategie), de richting van de toekomstige organisatie uitgewerkt.

Op grond van de strategische herbezinning en de diagnose uit de fase 'belichten', kan nu een kloofanalyse worden gemaakt. In deze kloofanalyse wordt de huidige organisatie vergeleken met de gewenste organisatie. De kloof geeft aan op welke terreinen veranderingen noodzakelijk zijn.

Kritieke succesfactoren hierbij zijn:

- Er is draagvlakontwikkeling voor de verandering en het waarom van de verandering is bijgevolg bij iedereen helder, herkenbaar en erkend
- De visie en doelstellingen zijn bekend, begrepen en voldoende doorleefd
- Er is een veranderprogramma met concrete stappen
- Er is voldoende veranderingsvermogen aanwezig dat aansluit bij het ontwikkelde programma

3. Inrichten

Het inrichten heeft betrekking op het herontwerpen van de organisatie: de afdelingsgrenzen, de taakverdeling en functievorming, de hiërarchische indeling, de positie van hulp- en stafdiensten, de procedures, de overlegstructuur, het beloningssysteem,... worden onder de loep genomen en gewijzigd.

Kritieke succesfactoren hierbij zijn:

- Voldoende betrokkenheid van de belanghebbenden en de ontwerpers hebben voldoende bagage om het ontwerpproces te kunnen uitvoeren
- Er is een proceseigenaar aanwezig die belang heeft bij een fatsoenlijk ontwerp dat rekening houdt met de lokale omstandigheden
- Het ontwerp doorbreekt de bestaande ineffectieve machtsstructuren: hiërarchische relaties benoemen
- Het resultaat moet zichtbaar zijn binnen afzienbare tijd: er moet perspectief zijn en men moet aantonen welke stappen zijn gezet en welke stappen nog moeten komen

4. Verrichten

Het verrichten is de invoeringsfase, waarbij de voorgestelde wijzigingen worden aangebracht.

Kritieke succesfactoren hierbij zijn:

- Er is voldoende daadkracht en de daad wordt dus bij het woord gevoegd
- Er worden duidelijke prioriteiten gesteld i.f.v een werkbaar hoeveelheid veranderingen
- Er is ruimte voor bijstellingen
- Voortgangsmetingen op regelmatige tijden

2.2.2 Cultuurbeïnvloeding

Cultuurbeïnvloeding is een belangrijk onderwerp bij het veranderen van organisaties. Aangezien dit het integrale karakter van de verandering en het wezenlijk anders inrichten van de gehele organisatie, zal er voor cultuurverandering wel altijd sprake moeten zijn van een strategische noodzaak, die dergelijke ingrijpende aanpassingen rechtvaardigt.

Het management heeft hierbij ook een voorbeeldfunctie: het is van belang dat zij met medewerkers in gesprek komt over de gewenste cultuurverandering. Zij zal de

toekomstvisie moeten delen met de overige medewerkers en bespreekbaar maken welk gedrag daarbij gewenst en ongewenst is en wat de gevolgen zijn van bepaalde gedragingen (Van Hootegem, 2008, 188).

Een effectief middel om aanwezige basisveronderstellingen te prikkelen zijn tot slot opleidingen of trainingen (Van Hootegem, 2008, 189).

2.3 Werken buiten de vzw

Wanneer het gaat over werken buiten de vzw, stelt zich de vraag hoe het dan concreet moet met het uitlenen van personeel en wat al dan niet kan en mag in het kader van dergelijke tewerkstelling. Maar al te vaak worden immers klusjesmannen, coaches,... uitgewisseld tussen verschillende vzw's. We geven hieronder een overzicht van de regelgevingscontext met betrekking tot terbeschikkingstelling.³

2.3.1 Rechtstreekse versus onrechtstreekse tewerkstelling

Rechtstreekse tewerkstelling

Wanneer partijen opteren voor een overeenkomst waarbij een werknemer zich verbindt om tegen loon, onder gezag van een werkgever arbeid te verrichten, spreekt men over een arbeidsovereenkomst.

Het gezagselement is hier cruciaal: dit wijst immers op een ondergeschikt verband, namelijk het recht van de werkgever om gezag, leiding en toezicht uit te oefenen.

Verder wordt vereist dat de werknemer arbeid presteert om een inkomen te verwerven (dit in tegenstelling tot vrijwilligerswerk, waarbij het gaat om onbezoldigde arbeid) (Henderickx, Janvier *et al.* 2010).

Onrechtstreekse tewerkstelling

Onrechtstreekse tewerkstelling is echter ook mogelijk. Het arbeidsrecht voorziet immers een aantal mogelijkheden om iemand onder gezag tewerk te stellen, zonder dat er tussen de twee voornaamste actoren een arbeidsovereenkomst wordt gesloten. Toegelaten terbeschikkingstelling is één dergelijke optie⁴.

Bij terbeschikkingstelling spreken we van een driehoeksverhouding. Een werkgever neemt een werknemer in dienst en leent deze nadien uit aan een gebruiker, die vervolgens *enig deel van het werkgeversgezag* uitoefent over de werknemer (Henderickx, Janvier *et al.* 2010). In principe is iedere vorm van een dergelijke onrechtstreekse tewerkstelling verboden om misbruik te voorkomen, meer bepaald om praktijken van malafide koppelbazen te kunnen bestrijden (art. 31 § 1, eerste lid Wet Terbeschikkingstelling⁵).

Er bestaan echter wel een reeks uitzonderingen, waarbij personeel voor beperkte tijd kan worden uitgeleend aan een ander ("derde").

³ Zie verder ook de CESOC leidraad samenwerkingsverbanden in de jeugdhulp (2014).

⁴ Uitzendarbeid zal in deze leidraad niet worden besproken.

⁵ Wet 24 juli 1987 betreffende de tijdelijke arbeid, de uitzendarbeid en het ter beschikking stellen van werknemers ten behoeve van gebruikers, BS 20 augustus 1987.

2.3.2 Toegelaten terbeschikkingstelling

Artikel 31, § 1, tweede lid, van de Wet Terbeschikkingstelling verduidelijkt dat het naleven door de derde van *de verplichtingen die op hem rusten inzake het welzijn op het werk*, niet geldt als de uitoefening van enig gedeelte van het werkgeversgezag in de zin van dat artikel. Wanneer een derde aan de werknemers van een andere werkgever instructies geeft m.b.t. de veiligheidsvoorschriften die in zijn bedrijf gelden, dan leidt dit enkele feit op zich dus nog niet tot de vaststelling dat er sprake is van een verboden terbeschikkingstelling.

Voorwaarden

De *voorwaarden* voor toegelaten terbeschikkingstelling en de te volgen procedures zijn verder vastgelegd in artikel 32 van de Wet Terbeschikkingstelling:

- De terbeschikkingstelling mag niet behoren tot de gewone activiteiten van de werkgever (wil men dit toch doen, dan moet dit gebeuren onder de vorm van een uitzendbureau en moet men daartoe de nodige vergunningen aanvragen en verkrijgen).
- De terbeschikkingstelling moet gebeuren met de vaste werknemers van de werkgever.
- De terbeschikkingstelling kan slechts gebeuren voor een beperkte tijd. Een cao gesloten in de schoot van de Nationale Arbeidsraad kan het begrip 'beperkte tijd' preciseren (tot op heden is dergelijke cao evenwel nog niet gesloten).
- De werkgever moet *voorafgaand* aan de terbeschikkingstelling daarvoor de *toestemming* vragen en verkrijgen van de inspecteur-districtshoofd van de Inspectie van de sociale wetten.

Die toestemming kan enkel worden verleend na *akkoord* tussen de gebruiker en de vakbondsafvaardiging van het personeel van zijn onderneming, of bij ontstentenis van die afvaardiging, de werknemersorganisaties die zijn vertegenwoordigd in het paritair comité waaronder de onderneming ressorteert. In geval van onenigheid bij voornoemde vakbondsafvaardiging kan het akkoord ook worden verleend door het bevoegd paritair comité (www.werk.belgië.be).

De voorafgaande toestemming van de inspecteur-districtshoofd van de Inspectie van de sociale wetten is evenwel niet vereist wanneer een vaste werknemer uitzonderlijk ter beschikking wordt gesteld van een gebruiker:

- In het kader van de samenwerking tussen de ondernemingen van eenzelfde economische en financiële entiteit
- Met het oog op de kortstondige uitvoering van gespecialiseerde opdrachten die een bijzondere beroepsbekwaamheid vereisen.

Een cao gesloten in de schoot van de Nationale Arbeidsraad kan de begrippen 'kortstondige uitvoering' en 'gespecialiseerde opdrachten die een bijzondere beroepsbekwaamheid vereisen' preciseren (tot op heden is dergelijke cao evenwel nog niet gesloten).

In die twee gevallen verwittigt de gebruiker minstens 24 uren vooraf de inspecteur-districtshoofd van de Inspectie van sociale wetten.

- De gebruiker, de werkgever en de ter beschikking gestelde werknemer moeten een geschrift ondertekenen waarin de voorwaarden en de duur van de terbeschikkingstelling worden vastgelegd. Dit geschrift moet worden opgesteld vóór het begin van de terbeschikkingstelling. Het geschreven akkoord van de werknemer is evenwel niet vereist wanneer de stilzwijgende toestemming een gewoonte is in de bedrijfstak waarin de werknemer wordt tewerkgesteld (www.werk.belgië.be).

Aandachtspunten

Tijdens de duur van de toegelaten terbeschikkingstelling blijft de arbeidsovereenkomst die de werknemer met zijn werkgever verbindt, gelden.

De gebruiker wordt echter hoofdelijk aansprakelijk voor de betaling van de sociale bijdragen, lonen, vergoedingen en voordelen die daaruit volgen. Deze lonen, vergoedingen en voordelen mogen in geen geval lager zijn dan die welke de werknemers van de gebruiker ontvangen die dezelfde functie uitoefenen.

Hoewel de gebruiker niet de werkgever is van de werknemer die hem ter beschikking wordt gesteld, moet hij toch instaan voor de toepassing van de wetgeving inzake de reglementering en de bescherming van de arbeid, die gelden op de plaats van het werk (arbeidsduur, feestdagen, zondagsrust, nachtarbeid, arbeidsreglement, gezondheid en veiligheid op het werk ...)(www.werk.belgië.be).

2.3.3 Onregelmatige terbeschikkingstelling

De overeenkomst waarbij een werknemer in dienst wordt genomen om ter beschikking te worden gesteld van een gebruiker in strijd met de bepalingen van artikel 31, § 1 van de Wet Terbeschikkingstelling, is nietig vanaf het begin van de uitvoering van de arbeid bij de gebruiker.

Wanneer een gebruiker arbeid laat uitvoeren door werknemers die te zijner beschikking worden gesteld in strijd met de bepalingen van artikel 31, § 1 van de Wet Terbeschikkingstelling, worden die gebruiker en die werknemers beschouwd als zijnde verbonden door een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd vanaf het begin van de uitvoering van de arbeid. De werknemers kunnen evenwel de overeenkomst beëindigen zonder opzegging, noch vergoeding. Van dit recht kunnen zij gebruik maken tot op de datum waarop zij normaal niet meer ter beschikking van de gebruiker zouden zijn gesteld.

De gebruiker en de persoon die werknemers ter beschikking stelt van de gebruiker in strijd met de bepalingen van artikel 31, § 1 van de Wet Terbeschikkingstelling, zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de betaling van de sociale bijdragen, lonen, vergoedingen en voordelen die voortvloeien uit de arbeidsovereenkomst van de werknemer.

Verder zijn er ook strafrechtelijke en administratiefrechtelijke sancties mogelijk (zie voor een overzicht www.werk.belgië.be).

2.4 Werken met kansengroepen

Zoals hoger omschreven, kan men sociaal ondernemen omschrijven als de creatie van maatschappelijke meerwaarde met de juiste mix aan middelen. Een concrete vraag hierbij is hoe dit gerealiseerd kan worden met en dankzij de tewerkstelling van kansengroepen. Er bleek uit de workshops dat hier binnen de sector weinig tot geen ervaring mee is. Vooral de sector van de sociale economie, die al jaren ervaring heeft met de tewerkstelling van kansengroepen (zie bijvoorbeeld de sociale- en beschutte werkplaatsen (de toekomstige 'maatwerkbedrijven') en de lokale diensteneconomie), kan hierbij ter inspiratie dienen.

Het staat vast dat er een regionalisering van het arbeidsmarktbeleid zal plaatsvinden (met een overheveling van het doelgroepenbeleid (namelijk van de RSZ kortingen voor doelgroepen) en van de dienstencheques. Wel is er nog geen zekerheid over hoe het doelgroepenbeleid zal vormkrijgen en hoe de beschikbare middelen zullen worden ingezet. Toch is het belangrijk als werkgever om de verschillende oproepen hieromtrent in het oog te houden.

We overlopen in wat volgt kort de volgende tendensen:

- De hervorming van de sociale economie;
- De regionalisering van het arbeidsmarktbeleid, met een kort overzicht van de bekendste Vlaamse en federale tewerkstellingsprogramma's.

2.4.1 Hervormingen binnen de sociale economie

Maatwerk

De sector van de sociale economie wordt momenteel hervormd door het nieuwe **maatwerkdecreet**⁶. Het maatwerkdecreet heeft tot doelstelling om een kader te creëren voor collectieve professionele inschakeling van de zwaksten op de arbeidsmarkt op basis van hun individuele noden. De bedoeling is om vereenvoudiging en afstemming in het algemeen te realiseren, maar ook specifiek van het bestaande instrumentarium binnen de sociale economie, meer bepaald van de **beschutte werkplaatsen, sociale werkplaatsen en de invoegmaatregel**. Een grondige hervorming van de sector van de sociale economie drong zich immers op, omdat het huidige systeem naast bijzonder ingewikkeld ook niet helemaal fair is. Zo kunnen vandaag reguliere bedrijven die mensen met een soort arbeidshandicap willen tewerkstellen geen beroep doen op dezelfde subsidies als sociale economiebedrijven.

Het maatwerkdecreet draait die gedachte om. Voortaan is de subsidie verbonden aan de werknemers in de vorm van een **rugzakje** bestaande uit een loonpremie en begeleiding die het eventueel rendementsverlies opvangt. Voor reguliere bedrijven valt de drempel dus weg om hen in dienst te nemen, aangezien ze een beroep kunnen doen op dezelfde subsidies als sociale economiebedrijven. Voor personen met een arbeidshandicap betekent het maatwerkdecreet dat ze nog gericht een job en begeleiding op maat krijgen, ongeacht het bedrijf waar ze werken.

⁶ Decreet 12 juli 2013 betreffende maatwerk bij collectieve inschakeling, *BS* 2 september 2013.

Binnen deze pijler zal er onderscheid gemaakt worden tussen enerzijds maatwerkbedrijven en anderzijds maatwerkafdelingen.

Maatwerkbedrijven zijn organisaties/ondernemingen die hun kerntaak leggen bij de inschakeling van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en die economische activiteiten ontwikkelen om deze doelstelling te realiseren. Een belangrijk criterium om dit te toetsen, zal het aandeel werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt binnen de organisatie zijn (er wordt minstens 65% vooropgesteld). De beschutte en sociale werkplaatsen zijn hiervan goede voorbeelden. Maatwerkbedrijven met een hoge populatie personen met een arbeidsbeperking kunnen, in functie van de noden van deze werknemers, bijkomende ondersteuning krijgen om hun kerntaak te realiseren en de nodige infrastructuuraanpassingen te doen.

Een **maatwerkafdeling** kan opgericht worden binnen een onderneming die haar kerntaak legt bij haar activiteit, maar wel bereid is om ook de weg naar een socialere economie in te slaan en voor een beperkte groep mensen een kwaliteitsvolle inschakeling te realiseren (minstens 5 VTE wordt vooropgesteld). De invoegbedrijven zijn hiervan een voorbeeld.

In de toekomst kan dus iedere onderneming/organisatie instappen in de maatregel voor zover ze aan de voorwaarden voldoen.

Rekening houdend met de afstand tot de arbeidsmarkt wordt in **ondersteuning op maat** voorzien, namelijk dankzij werkondersteunende, organisatieondersteunende maatregelen en dankzij infrastructuurondersteuning.

De maatwerkbedrijven en -afdelingen bezorgen de vacatures voor doelgroepwerknemers aan de **VDAB**. Het is immers de opdracht van de VDAB om de ondersteuningsbehoefte te bepalen op basis van indicaties. De VDAB staat tevens in voor de toeleiding en bemiddeling van de doelgroepwerknemer en de nood aan ondersteuning tijdens de tewerkstelling te evalueren (de richtperiode is vijf jaar na de indiensttreding van de doelgroepwerknemer). Deze evaluatie heeft plaats aan de hand van het **persoonlijk ontwikkelingsplan** (POP), informatie van het maatwerkbedrijf of de maatwerkafdeling en een gesprek met de doelgroepwerknemer.

Omdat de plaatsen beperkt zijn, is er in de nieuwe regelgeving veel aandacht voor **doorstroom**. Op die manier slibt het systeem niet dicht en kunnen de plaatsen worden ingezet voor mensen die deze ondersteuning echt nodig hebben. Op basis van een grondige evaluatie door de VDAB wordt gekeken of de doelgroepwerknemers doorstroomklaar zijn. Indien dit het geval is, krijgt men een doorstroom- traject.

Lokale Diensteneconomie

Ook de Lokale Diensteneconomie wordt momenteel hervormd⁷. De lokale diensteneconomie koppelt de tewerkstelling van kansengroepen aan de invulling van lokale sociale noden. Dit doet het door middel van een aanvullend dienstenaanbod, dat inspeelt op maatschappelijke noden en trends zoals de vergrijzing, de combinatie arbeid-gezin, de versterking van de sociale cohesie en milieubeleid.

Het programma is lokaal verankerd en de **lokale besturen** krijgen een belangrijke rol toebedeeld in het realiseren van de lokale diensteneconomie initiatieven. Ze nemen een regierol op zich waar het hun taak is om lokale noden in een bepaalde regio, bijvoorbeeld mobiliteitsprojecten of huishoudelijke ondersteuning voor gezinnen, te koppelen aan lokale en duurzame tewerkstelling voor kansengroepen. De dienstverlening kan individueel zijn (bv. aanvullende kinderoppas, vervoerdienst) of collectief (bv. sociaal restaurant, onderhoud van fiets- en wandelpaden).

De werknemers worden intensief begeleid zodat de kwaliteit van de dienstverlening gewaarborgd is. Verder is ook het participatieve karakter van de lokale diensten uniek: niet alleen de klanten en de buurtbewoners worden nauw betrokken bij de dienstverlening, ook de werknemers krijgen inspraak.

De dienstverlening is vaak gericht naar een minder gegoed publiek, waardoor de prijzen kunnen variëren naargelang het inkomen van de klant. Het is belangrijk dat deze diensten niet-marktverstoring zijn. Initiatieven in de lokale diensteneconomie moeten **aanvullend** zijn ten aanzien van het bestaande reguliere dienstenaanbod zowel wat betreft hun specificiteit als hun kostprijs én toegankelijkheid. Het spreekt voor zich dat het combineren van al deze doelstellingen niet eenvoudig is.

Om de lokale diensteneconomie mogelijk te maken werd een systeem van **klaverbladfinanciering** uitgewerkt waar verschillende belanghebbenden bijdragen tot het financieren van de lokale diensteneconomie initiatieven. Zo draagt de Vlaamse overheid bij voor de creatie van tewerkstelling, de Federale overheid voor het rendementsverlies, de lokale overheid en/of de klant voor de dienstverlening, en kan er een bijdrage zijn vanuit belendende sectoren en beleidsdomeinen.

Een belangrijk aandachtspunt in het nieuwe decreet is dat ook hier de focus op **doorstroom** groter zal worden.

2.4.2 Federale tewerkstellingsmaatregelen (te regionaliseren)

Er bestaan momenteel federale en Vlaamse tewerkstellingsprogramma's. Door de regionalisering van het arbeidsmarktbeleid kan het gebeuren dat in de toekomst bepaalde federale doelgroepenmaatregelen zullen wegvallen of zullen worden overgeheveld naar Vlaanderen en dat bepaalde Vlaamse doelgroepenmaatregelen hierdoor zullen wegvallen of zullen worden aangepast. We geven hier een kort overzicht van de huidige situatie.

⁷ Decreet 12 juli 2013 betreffende maatwerk bij collectieve inschakeling, BS 2 september 2013.

De federale tewerkstellingsprogramma's richten zich in hoofdzaak tot specifieke doelgroepen zoals jongeren, langdurig werklozen en oudere werklozen. Men tracht deze te activeren door de arbeidsovereenkomsten voor de betrokken personen te subsidiëren. De werkgever kan een deel van de werkloosheidsvergoeding (of desgevallend het leefloon) aanwenden om het loon van de tewerkgestelde te betalen. Dit noemen we een activering van de uitkeringen.

Daarnaast bestaan een aantal plannen zoals de SINE contracten, activaplannen voor langdurig werklozen of startbanen voor jongeren. Naast die plannen bestaat nog het systeem van de dienstencheques om mensen aan het werk te helpen. Naast de subsidiëring van arbeidscontracten richt de RVA ook specifieke beroepsopleidingen in om werklozen meer kansen te geven zich te heroriënteren op de arbeidsmarkt. De activering van personen met een leefloon is het actieterrein van de OCMW's, maar wordt gesubsidieerd vanuit de federale overheid om de sociale tewerkstelling en herintrede van personen met een leefloon in de arbeidsmarkt te bevorderen (FOD Sociale Zekerheid, 2011).

PWA

Het Plaatselijk werkgelegenheidsagentschap (PWA) werd in de jaren negentig van de vorige eeuw opgericht in elke gemeente of per gemeentegroep. Het heeft de opdracht om, in samenwerking met de RVA, bepaalde activiteiten te organiseren die niet voorzien zijn in het reguliere arbeidscircuit. Deze activiteiten kunnen dan uitgevoerd worden door langdurig werklozen die aangesloten zijn bij het PWA-systeem en die betaald worden met een PWA-cheque. Afhankelijk van de activiteit mag de PWA-werknemer per kalendermaand maximaal 45, 70 of 150 activiteitsuren presteren. Per kalenderjaar geldt een limiet van 630 activiteitsuren. De PWA-werknemer wordt door de gebruiker uitbetaald in cheques. De kostprijs van deze PWA-cheques varieert voor de gebruiker tussen 5,95 euro en 7,45 euro. Het PWA treedt op als werkgever en de PWA-werknemers hebben een PWA-arbeidsovereenkomst. De langdurig werkloze behoudt zijn/haar volledige uitkering en krijgt voor zijn/haar arbeid een meerinkomen van 184,5 euro (bij 45u.).

Doorstroomprogramma's

Doorstromingsprogramma's zijn specifieke tewerkstellingprogramma's, bedoeld voor langdurig werklozen, opgericht door werkgevers uit de publieke sector in ruime zin, met de bedoeling deze langdurig werklozen de nodige werkervaring te laten opdoen om hun positie op de arbeidsmarkt te verbeteren en hen gemakkelijker te laten doorstromen naar het regulier arbeidscircuit. De activiteiten binnen dit kader dienen tegemoet te komen aan collectieve maatschappelijke noden waaraan niet of niet voldoende wordt tegemoet gekomen door de werkgevers uit het reguliere arbeidscircuit. De werkgevers die doorstromingsprogramma's oprichten kunnen bepaalde voordelen genieten, zoals een vermindering van de patronale sociale zekerheidsbijdragen en een tussenkomst in het nettoloon van de werknemers (www.werk.belgie.be).

SINE

De SINE-maatregel bevordert de herinschakeling van zeer moeilijk te plaatsen werklozen in de sociale inschakelingseconomie. Werkgevers die SINE-werknemers aanwerven kunnen van een RSZ-bijdragevermindering en een loonkosttoelage genieten. In 2011

waren er in België 11 400 SINE-contracten (FOD Sociale Zekerheid, 2012). Volgende soorten werkgevers kunnen gebruik maken van de SINE-maatregel (niet exhaustief):

- Beschutte en sociale werkplaatsen
- Inschakelingsbedrijven
- Lokale diensteneconomie
- Sociale verhuurkantoren en sociale huisvestingsmaatschappijen
- Vennootschappen met sociaal oogmerk
- OCMW's
- PWA-agentschappen

ACTIVA

Het Activaplan is een tewerkstellingsmaatregel die voorziet in een vermindering van de patronale basisbijdragen voor de sociale zekerheid bij aanwerving van een werkzoekende. Deze vermindering wordt gekoppeld aan een activering van de werkloosheidsuitkering of maatschappelijke integratie bij de aanwerving van een werkzoekende die volledig uitkeringsgerechtigd werkloos is of die het leefloon geniet. Een deel van het salaris van de werknemer wordt dus betaald door de RVA via de betalingsinstelling (vakbond of HVW) van de werknemer. Het deel uitbetaald door de RVA wordt de werkuitkering genoemd (FOD Sociale Zekerheid, 2012).

Art. 60 §7 en art. 61 Wet 8 juli 1976

De POD MI (Programmatorische Overheidsdienst Maatschappelijke Integratie) zorgt voor een financiële ondersteuning van OCMW's bij de activering van de gerechtigden op een leefloon en maatschappelijke integratie. Naast het aanbieden van trajectbegeleiding kunnen OCMW's ook optreden als werkgever of begeleider.

De meest bekende vorm daarvan is tewerkstelling in het kader van artikel 60§7 van de organieke wet van 8 juli 1976 betreffende de openbare centra voor maatschappelijk welzijn. Dit betekent dat deze mensen in een 'beschermde omgeving' werkervaring kunnen opdoen en eveneens op die manier in orde geraken met de werkloosheidsreglementering. De meest mensen werken ongeveer 1 jaar of 1,5 jaar in dit statuut waarbij zij meer verdienen dan hun leefloon: zij krijgen dan ook effectief een loon en maaltijdcheques zoals een werknemer. Op deze manier wil het OCMW mensen de kans geven om werkervaring op te doen en arbeidsattitudes aan te leren. Het OCMW is daarbij niet steeds zelf de juridische werkgever – het kan de werknemer ook ten dienste stellen van een derde werkgever, zoals initiatieven binnen de sociale economie. Het OCMW ontvangt dan een subsidie van de federale overheid voor de duur van de tewerkstelling en geniet als werkgever van een vrijstelling van werkgeversbijdragen (www.mi-is.be). Deze subsidie is hoger wanneer het OCMW de werknemer ter beschikking stelt van een onderneming in de sociale economie.

Bij een tewerkstelling met toepassing van artikel 61 werkt het OCMW samen met een derde werkgever voor het realiseren van zijn tewerkstellingsopdracht. In het bijzondere geval dat het OCMW voor het tewerkstellen van zijn gerechtigden samenwerkt met een privéwerkgever, ontvangt het van de federale overheid een toelage voor de omkadering en eventuele opleiding van de tewerkgestelde persoon. Men noemt deze toelage daarom ook de omkaderings- en opleidingspremie (OOP) (www.mi-is.be). In 2011 werden 511 personen met deze maatregel geactiveerd (FOD Sociale Zekerheid, 2012).

Dienstencheques

Het dienstencheque-systeem werd in 2004 ingevoerd om zwartwerk te verminderen binnen de thuishulp en om laaggeschoolden uit de werkloosheid te halen. Tegelijk ondersteunt het de combinatie arbeid/gezin voor gezinnen met een druk professioneel leven. De dienstencheque is een door de federale staat gesubsidieerd systeem dat de particuliere gebruiker een betaalmiddel verschaft waarmee hij een werknemer van een erkende onderneming kan betalen voor huishoudelijk werk dat zowel bij hem thuis als buiten zijn woning verricht wordt.

De dienstencheque is een door de federale staat gesubsidieerd systeem dat de particuliere gebruiker een betaalmiddel verschaft waarmee hij een werknemer van een erkende onderneming kan betalen voor huishoudelijk werk dat zowel bij hem thuis als buiten zijn woning verricht wordt. Een dienstencheque heeft voor de dienstencheque-onderneming een waarde van 22,04 euro per gepresteerd uur, maar kost dankzij de subsidie van de federale overheid maar 9 euro voor de particulier, die daarenboven ook nog geniet van een belastingaftrek. De sociale verzekeringskassen kennen aan jonge moeders, die hun werkzaamheden als zelfstandige hervat hebben, ook nog eens gratis 105 dienstencheques toe in het kader van de moederschaphulp (www.dienstencheques-rva.be).

Werknemers die gesubsidieerd worden met dienstencheques hebben een volwaardige tewerkstelling. Het eerder vernoemde PWA-stelsel werd intussen grotendeels omgezet naar het systeem met dienstencheques.

Met de regionalisering van het arbeidsmarktbeleid, zullen hogergenoemde maatregelen ingepast moeten worden in het Vlaams beleid.

2.4.3 Vlaamse tewerkstellingsmaatregelen

IBO

De individuele beroepsopleiding in de onderneming (IBO) is een opleiding van een werkzoekende op de werkvloer door een werkgever uit de private of openbare sector. Ook deze maatregel wordt door VDAB beheerd. De werkgever betaalt geen loon of RSZ, enkel een productiviteitsvergoeding, verplaatsingskosten en een verzekering tegen arbeidsongevallen. De werkzoekende krijgt een premie bovenop zijn uitkering, waardoor het inkomen vergelijkbaar is met een nettoloon. Na deze opleiding van 1 tot 6 maanden is het bedrijf verplicht de werkzoekende een contract voor onbepaalde duur te geven. Sinds juli 2013 kan de werkgever een IBO-cursus ook een arbeidsovereenkomst van bepaalde duur aanbieden indien hij kan aantonen dat dit overeenstemt met het gangbare aanwervingsbeleid in de sector (www.werk.be).

VOP

Gedurende het eerste jaar bedraagt de VOP 40% van de loonkost, het jaar daarop 30% en daarna 20%. Na vijf jaar eindigt de subsidie, maar de werkgever kan een verlenging aanvragen die na een evaluatie kan worden toegekend op het niveau dat blijkt uit de evaluatie. Op aanvraag en na onderzoek kan op elk moment een hogere tussenkomst worden verleend (tot max. 60%). Het toepassingsgebied van de VOP omvat de private sector (inclusief uitzendarbeid), het onderwijs en de lokale besturen (dit laatste enkel

voor nieuwe indienstnemeningen). Er is ook een VOP voor zelfstandige arbeid (www.werk.be).

De VDAB kan aan een persoon met een indicatie van een arbeidshandicap een 'recht' op een Bijzondere Tewerkstellingsondersteunende Maatregel (BTOM) toekennen. De VOP is een van die BTOM's. De VOP premie wordt echter aan de werkgever uitgekeerd. In die zin is de persoon met een arbeidshandicap eigenlijk geen rechthebbende maar een rechtgevende. De monitoring van de maatregel door de VDAB houdt (o.a.) in dat er driemaandelijks aan de Raad van Bestuur wordt gerapporteerd over de toegekende 'rechten' op een VOP en over het gebruik dat van die rechten wordt gemaakt (www.werk.be).

WEP +

Werkervaringsprojecten, ook wel WEP+ genoemd, willen voor langdurig werkzoekenden een brug zijn tussen werkloosheid en het reguliere bedrijfsleven. Tijdens hun werkervaring krijgen werkzoekenden opleiding en begeleiding in een concrete werksituatie. De maatregel wordt opgesplitst in een werkervaringsmodule en een inschakelingsmodule. Deze lopen gelijktijdig en duren 12 maanden, maar kunnen ook beperkt worden tot 6 maanden of verlengd tot 18 maanden. De werkervaringspromotoren, die tot de niet-commerciële sector behoren, staan in voor de werkervaringsmodule, terwijl 16 leerwerkbedrijven instaan voor de inschakelingsmodule met begeleiding en sollicitatietraining, gericht op de uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt.

Alleen vzw's en lokale besturen komen in aanmerking als werkervaringspromotor. Sinds 2009 bestaat dit werkveld enerzijds uit externe promotoren, die werkervaring kunnen aanbieden aan doelgroepmedewerkers, en anderzijds uit leerwerkbedrijven, die de inschakelingsmodule organiseren en ondersteuning geven aan deze promotoren en zelf ook, als interne promotor, instaan voor werkervaring. Bij de hervorming van het werkervaringsprogramma begin 2009 werd een erkenning van vier jaar gegeven aan 16 leerwerkbedrijven (die samen meer dan 40 interne promotoren vertegenwoordigen) en 324 externe promotoren (De Cuyper, Jacobs & Van Opstal, 2010). Deze erkenning werd intussen al twee keer met een jaar verlengd, in afwachting van een nieuwe oproep.

De financiering gebeurt gedeeltelijk door een activering van de werkloosheidsuitkering of het leefloon (federale middelen). De financiering van werkzoekenden die geen werkloosheidsuitkering of leefloon ontvangen gebeurt via het gesco-stelstel (Vlaamse middelen, zie infra). Daarnaast krijgen WEP+ promotoren ook nog een financiering voor de omkadering en begeleiding. Bij een succesvolle uitstroom naar het NEC of naar een IBO-contract wordt een nazorgpremie uitbetaald (www.werk.be).

Werkzoekenden zijn bij de start van de werkervaring 24 maanden uitkeringsgerechtigd werkloos of ingeschreven als niet-werkende werkzoekenden. Periodes van ziekte, beroepsongeschiktheid, enz. kunnen als gelijkgesteld beschouwd worden. Ook gerechtigden van leefloon of maatschappelijke hulp komen in aanmerking voor deze maatregel wanneer ze 1 jaar ingeschreven zijn als werkzoekende. De VDAB kan onder bepaalde voorwaarden een afwijking toestaan (www.werk.be).

Een actueel overzicht van alle tewerkstellingsmaatregelen kan men terugvinden op www.aandeslag.be

2.5 Vrijwilligersmanagement

"Als je mensen op hun passie weet aan te spreken, ... zijn ze als vanzelf betrokken ... en hoef je nooit meer op zoek naar vrijwilligers."

Willem-Jan de Gast (MOVISIE)

HRM is eveneens van toepassing op vrijwilligers. Bedenk daarbij dat ook de bestuurders in de Raad van Bestuur meestal vrijwilligers zijn binnen sociale ondernemingen. Ook hier gaat het om menselijk kapitaal waarmee zorgvuldig dient omgesprongen te worden.

Mertens (2010) geeft een overzicht hoe men vrijwilligersmanagement kan herleiden tot zeven kernvragen:

1. Welke taken en functies voeren vrijwilligers uit?
2. Hoe ze aantrekken, rekruteren en selecteren?
3. Hoe ze aansturen in de dagelijkse operationele werking?
4. Welke vorming en opleiding hebben ze nodig?
5. Hoe vrijwilligers evalueren?
6. Hoe ze motiveren en betrokken houden bij de missie?
7. Hoe vrijwilligers aansturen in de Algemene Vergadering / Raad van Bestuur?

2.6 Belangrijkste lessen uit de ervaringsgerichte workshops

We geven hierbij een overzicht van de belangrijkste aandachtspunten en ervaringen die door de deelnemers aan deze workshop opgelijst werden. Deze worden weergegeven naargelang het in hoofdzaak over kansen dan wel over knelpunten gaat.

2.6.1 Verandermanagement

Uit de ervaringsgerichte workshop HRM bleek dat in het domein van **verandermanagement**, het veranderingsproces een immense impact heeft op de organisatie en dat dit proces tijd nodig heeft opdat de medewerkers het kunnen verteren.

Een probleem dat vaak voorkomt is dat personen door een hervorming opeens meer moeten werken. Goede communicatie is hierbij zowel horizontaal als verticaal nodig en de visie vanuit de directie moet duidelijk zijn. Steeds moet er (in de mate van het mogelijke) aandacht zijn voor de individuele medewerker.

Verder bleek dat jongere werknemers de oudere werknemers kunnen opvangen tijdens een veranderingsproces. Oudere werknemers zijn vaak te duur om te ontslaan, dus het is aan te raden om in deze context individuele gesprekken te voeren en op te splitsen indien nodig of de persoon in kwestie een andere functie te geven. Wel moet men in het achterhoofd houden dat niet iedereen alles kan. Er kan verder met een tevredenheidsmeting worden gewerkt om het enthousiasme van de medewerkers te peilen.

Ook moet er best gewerkt worden op basis van een 'feedbackcirkel', namelijk een terugkoppeling tussen de directeur, de raad van bestuur en de externe partners. De deelnemers waren het alvast over eens dat de kwaliteit van de directeur en voorzitter in moeilijke tijden duidelijk wordt.

Kansen	Knelpunten
<ul style="list-style-type: none"> • Hertekenen van taken, functies en structuren i.f.v. missie/visie • Medewerkers betrekken als mede-eigenaar van veranderingsprocessen • Nieuwe vormen van overleg en inspraak • Afstappen van diplomagebaseerde financiering • Mogelijkheid om contextteams in te zetten over meerdere leefgroepen 	<ul style="list-style-type: none"> • Te snel willen gaan als directie • Onduidelijke verwachtingen formuleren • Medewerkers geen veiligheid geven om te durven veranderen • Conflictmijdend gedrag leidinggevend • Weerstand bij leidinggevend • Geen knopen durven doorhakken • Middenkader uitbouwen zonder fin. draagkracht ervoor • Kan je mensen flexibel tussen afdelingen (laten) bewegen? • Diplomagebaseerde barema's • Hoe zicht krijgen op de prestaties van medewerkers i.f.v. evaluatie? • Wat met mensen die verandering uiteindelijk niet zien zitten? • Organische groei ⇔ Fasering? ⇔ Chaos? • Timing communicatie?

2.6.2 Werken buiten de vzw

Wat betreft **werken buiten de vzw**, bleek dat indien er weinig residentieel aanbod is, er uitwisseling is tussen vzw's om dat op te lossen. Indien er wel voldoende aanbod is, worden daarentegen vooral praktische opdrachten uitgewisseld. Zo kan men complementair werken en wordt de geografische werking groter. De vraag blijft wel hoe ver je in de samenwerking gaat, aangezien er immers altijd gevoeligheden liggen bij de verschillende raden van bestuur en directies. Veel organisaties bleken concrete vragen te hebben betreffende samenwerking en juridische knelpunten (uitwisseling van personeel (is er een bijlage in de arbeidsovereenkomst nodig?), btw, verworven rechten versus de arbeidswetgeving,...) en welke impact dit heeft op de subsidiëring.

Verder werd de vraag gesteld of je als organisatie moet kiezen om samen te werken met organisaties buiten de bijzondere jeugdhulp (bijvoorbeeld samenwerken met een CAW). De mening heerste dat gedwongen fusies in ieder geval slecht aflopen, maar dat in het geval van zeer kleine organisaties er vaak tot dergelijke fusie moet worden overgegaan omdat zij zich anders niet staande kunnen houden.

Wat de interpretatie van wetgeving betreft werd duidelijk dat er een andere interpretatie mogelijk is afhankelijk van de betrokken instantie. Ook de subsidiërende overheid werd ambigu bevonden.

Wat samenwerking betreft werd duidelijk dat je goede afspraken moet maken en dat je een afweging moet maken tussen de kansen enerzijds (organisatorisch, bijvoorbeeld expertise en inhoudelijk afstellen leefomgeving) en de noodzaak versus de problemen anderzijds (vooral juridisch gezien: wat kan en wat kan niet?).

Kansen	Knelpunten
<ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiding van de werking • Versterking van de werking • Verlegt grenzen van de eigen werking ⇔ dialoog • Expertise delen • Grotere scope voor het indienen van innoverende projecten • Schaalvoordelen door bepaalde taken te bundelen over meerdere organisaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke afspraken maken over alle aspecten • Betrokkenheid en aansturing van "uitgeleende" medewerker? • Hoe evaluaties zuiver houden? • Hoe verschillende organisatieculturen overstijgen?

2.6.3 Tewerkstelling van kansengroepen

Wat betreft het **werken met kansengroepen** bleek er weinig tot geen ervaring hiermee te zijn binnen de sector. De deelnemers vonden het echter een interessante piste en gaven hun interesse aan om dit verder op te volgen.

Kansen	Knelpunten
<ul style="list-style-type: none"> • Meer diversiteit in het personeelsbestand • Brengen andere achtergronden en inzichten in de organisatie • Financiële voordelen tewerkstellingsmaatregelen • Haalbaar binnen technische dienst en poetsploeg • Versterking legitimering als welzijnsvoorziening • Aandachtspunten: weten wat je aan elkaar hebt 	<ul style="list-style-type: none"> • Niet alle kansengroepen zijn mogelijk voor bepaalde functies • Kennis van het Nederlands voor begeleiders • Omgaan met andere culturen: andere waarden en normen • Voorbeeldfunctie t.a.v. jongeren i.f.v. afspraken (bv. piercings) • Naast werkgever ook hulpverlener voor deze groep? • Socioprofessionele inschakeling ⇔ melkkoe? • Weinig personeelsverloop, dus weinig kansen • Gebrek aan tijd voor coaching/omkadering • Wederzijds ongenoegen indien win-win niet duidelijk is • Hoe een toegankelijke werving en selectie organiseren?

2.6.4 Vrijwilligersmanagement

Tijdens de workshop rond **vrijwilligersmanagement** werd stilgestaan bij de vraag hoe men vrijwilligers rekruteert. Dit bleek vooral via ex-personeel en door mond-aan-mond reclame te gebeuren. Er werd liever geen beroep gedaan op burens en ouders tenzij het om een specifieke, afgebakende taak zou gaan. Het was echter duidelijk dat de beeldvorming van het doelpubliek het recruiteringsproces niet gemakkelijk maakt. Belangrijk is dat er voldoende ondersteuning wordt voorzien en dat er dus een aanspreekpersoon is voor de vrijwilligers. Er werd blijkbaar geen bewijs van goed gedrag en goede zeden gevraagd door de organisaties, maar de deelnemers vroegen zich wel af of dit misschien geen vereiste zou moeten worden.

Kansen	Knelpunten
<ul style="list-style-type: none"> • Versterking maatschappelijk draagvlak • Ervaring is empowerend voor vrijwilligers • Mogelijkheden tot (beperkte) betaling van vrijwilligers • Stagiairs (bv. uit CVO) • Verfrissende invalshoeken in de werking • Kans voor doelgroep om in contact te komen met niet-professionelen • Werkdrukverlagend voor medewerkers • Vrijwillige engagement kan motiverend werken voor collega's 	<ul style="list-style-type: none"> • Onvoldoende sociaal-juridische knowhow • Hoe afspraken afbakenen en handhaven? • Haalbaar voor logistiek-administratieve taken, maar niet voor zorgtaken • Competentieprofiel voor vrijwilligers? • Werving en selectie? • Retentiebeleid vrijwilligers? • Vergoedingen voor vrijwilligers mee opnemen in begrotingen • Quid privacy / beroepsgeheim? • Hoe vanuit de directie bestuurders coachen? • Hoe leden RvB meekrijgen in inhoudelijke complexiteit?

3 Sociaal ondernemen vanuit juridisch perspectief

In dit onderdeel komen de verschillende (juridische) ondernemingsvormen aan bod die faciliterend kunnen zijn voor meer sociaal ondernemerschap in de zorg. Traditiegetrouw neemt het statuut van de vereniging zonder winstoogmerk (vzw) het voortouw. Het aannemen van het statuut van de vzw is dan ook een erkennings- en subsidiëeringsvereiste in sectorale decreten. Maar zijn er ook andere opties mogelijk?

We staan stil bij kansen en valkuilen die zich aandienen wanneer men een bepaald vehikel hanteert in de zoektocht naar meer sociaal ondernemerschap.

3.1 Inleiding

Ondernemers in de zorg binnen de non-profitsector worden op de eerste plaats gedreven door maatschappelijke resultaten, conform de verwachtingen van een aantal stakeholders en niet door winstmaximalisatie als voornaamste drijfveer. De bedoeling is dat mogelijke overschotten opnieuw worden geïnvesteerd in de voorziening (De Rycke, 2013).

Door toenemende budgettaire beperkingen, waarbij de overheid steeds meer aanstuurt op een vraaggestuurd aanbod van zorg en mede door de impact van Europese regelgeving die voor een 'level playing field' tussen alle ondernemingen en voor een vrije markt pleit, is toenemend sociaal ondernemerschap in de zorg zeker geen taboe meer.

De vraag die hierbij gesteld kan worden is hoe men dat sociaal ondernemen nu juist juridisch tot stand kan brengen en vooral welk ondernemingsvehikel het meest aangewezen lijkt. De vzw is traditiegetrouw hét ondernemingsvehikel van de social profit. Toch kan men in bepaalde situaties denken aan andere ondernemingsvormen. Zo stelde minister Vandeuren dat "nieuwe rechtsvormen zoals coöperatieve verenigingen op hun mogelijke waarde in de welzijns- en gezondheidssector onderzocht moeten worden." (Beleidsnota 2009-2014).

We overlopen in wat volgt kort de voor- en nadelen van de vereniging zonder winstoogmerk, de label van de vennootschap met sociaal oogmerk en de coöperatieve vennootschap.

De vraag die hierbij steeds in het achterhoofd moet worden gehouden is hoe men het economische aspect het best in balans kan houden met het sociaal aspect, waarbij de maatschappelijke missie blijft primeren.

3.2 De vzw

3.2.1 Situering

De vzw is de meest gebruikte rechtsvorm in de social profit. Enerzijds wil men daarmee duidelijk stellen dat een organisatie geen winstoogmerk nastreeft: het is niet de bedoeling om winst uit te keren aan de leden. Om lid te worden van een vzw moet je geen inbreng in de vereniging doen. Een lid verwerft dus ook nooit een aandeel in het gevormde vermogen van de vereniging en het lidmaatschap is strikt persoonlijk en kan niet worden overgedragen of geërfd.

Anderzijds is het aannemen van het vzw-statuut vaak ook een noodzakelijke voorwaarde om subsidies te verkrijgen. De vzw is ten slotte een soepele rechtsvorm en in principe niet onderworpen aan de vennootschapsbelasting.

De **kenmerken** van een vzw kunnen we als volgt kort samenvatten:

- Geen winstuitkering: geen rechtstreeks vermogensvoordeel
- Leden <-> aandeelhouders in een vennootschap
- Inbreng: lidgeld en giften <-> aandelen in een vennootschap
- Algemene vergadering en Raad van Bestuur
- Stemrecht algemene vergadering: in principe 'één lid, één stem'
- Sociale doelstelling vermelden in de statuten
- Statuten publiceren in het Belgisch Staatsblad
- Bij vereffening: activa schenken aan een gelijkaardig doel
- Fiscaliteit: in principe onderworpen aan de rechtspersonenbelasting

Het **onderscheid tussen de vzw en de stichting** kunnen we als volgt samenvatten:

Vzw	Stichting
De vzw is die welke niet nijverheids- of handelszaken drijft en welke niet tracht een stoffelijk voordeel aan haar leden te verschaffen (art. 1 V&S-wet)	Een stichting wordt opgericht door een rechtshandeling (...) waarbij een vermogen wordt aangewend ter verwezenlijking van een bepaald belangeloos doel (art. 27 V&S-wet)
<ul style="list-style-type: none"> • Ledenorgaan (AV) • Geen nijverheids- of handelszaken = wel bijkomstig • Geen stoffelijk voordeel aan leden = wel onrechtstreeks 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen ledenorgaan (alleen RvB) • Geen expliciete beperking op commerciële activiteiten • Geen stoffelijk voordeel aan stichters, bestuurders en insiders behalve indien mbt belangeloos doel

3.2.2 Fiscaliteit

Rechtspersonenbelasting

Wat betreft fiscaliteit is de vzw in principe onderworpen aan de **rechtspersonenbelasting**.

Enkel bepaalde inkomsten en opbrengsten, meerwaarden, bijdragen en kosten zijn bijgevolg als zodanig belastbaar. Andere inkomsten zoals subsidies, schenkingen, legaten, ledenbijdragen en inkomsten uit bijkomende economische bedrijvigheden of sponsoringbedragen zijn niet belastbaar (dit in tegenstelling tot de vennootschapsbelasting, waar alle ontvangsten als zodanig belastbaar zijn).

Een nuancering hierop is dat volgens het belastingsrecht er eigenlijk **drie soorten vzw's** zijn:

- de zuivere vzw: geen exploitatie, geen verrichtingen van winstgevende aard (= rechtspersonenbelasting)
- de onechte vzw: winst nastreven in strijd met de statuten door exploitatie of winstgevende verrichtingen (= vennootschapsbelasting)
- de gemengde vzw: geen winst nastreven, wel exploitatie of zich met winstgevende verrichtingen bezighouden om het statutair doel te bereiken

Welke soort vzw het betreft hangt dus af van de aard van de vereniging enerzijds en van de aard van de verrichtingen anderzijds.

BTW

Een vzw is onderworpen aan de **btw** indien de vzw geregeld en zelfstandig een economische activiteit met of zonder winstoogmerk uitoefent, waarbij goederen en diensten worden geleverd of diensten worden verricht die in het wetboek btw zijn omschreven. Of de activiteit hoofdzakelijk of aanvullend is speelt dus geen rol.

Veel vzw's zijn echter **vrijgesteld** van btw. Dit betekent dat ze wel belastingplichtig zijn, maar geen btw moeten aanrekenen. Het gaat dan om:

- Vzw's die doeleinden van politieke, filantropische, syndicale,... aard nastreven
- Diensten en de nauw daarmee samenhangende leveringen van goederen (ten behoeve van en in het gemeenschappelijk belang van de leden verrichten tegen betaling van een krachtens de statuten bepaalde bijdrage) zijn van belasting vrijgesteld

Het is dus van belang om na te gaan hoe een vzw inkomsten verkrijgt.

3.2.3 Nadelen (als sociale onderneming)

Het vzw-statuut heeft echter ook enkele belangrijke nadelen voor sociale ondernemingen. De meeste nadelen laten zich samenvatten als de juridische onzekerheid die gepaard gaat met het combineren van dit statuut met een realiteit waarbij een economische activiteit uitgevoerd wordt.

"Bijkomstige economische activiteiten"

In artikel 1 van de 'Verenigingen en stichtingen wet'⁸ (V&S-wet) lezen wij dat de vzw deze is welke:

"niet nijverheids- of handelszaken drijft en welke niet tracht een stoffelijk voordeel aan haar leden te verschaffen".

⁸ Wet 27 juni 1921, BS 1 juli 1921.

De vzw heeft dus maar een beperkte mogelijkheid om handelsactiviteiten te ondernemen. Het Hof van Cassatie heeft wel in het *volkstoerisme-arrest*⁹ van 1996 aanvaard dat een vzw daden van koophandel mag stellen, zolang zij "**bijkomstig**" zijn aan haar niet-winstgevende hoofddoel. In het arrest werd gesteld dat er sprake is van bijkomstigheid, indien:

- De economische activiteit kwantitatief ondergeschikt is aan de niet-economische activiteit
- De economische activiteit een rechtstreekse of onrechtstreekse band heeft met de niet-economische activiteit
- De opbrengsten van de economische activiteit volledig besteed wordt aan de verwezenlijking van de niet-economische activiteit

Dit zorgt echter voor heel wat juridische onzekerheid, want hoe bijkomstig is bijkomstig? Deze onzekerheid heeft ervoor gezorgd dat concurrenten bepaalde social profit ondernemingen voor de rechter hebben gedaagd voor 'oneerlijke marktpraktijken' (stakingsvordering op basis van artikel 2 Wet Marktpraktijken¹⁰). Hier is er immers sprake van indien de beroepsbelangen van één of meerdere ondernemingen geschaad zijn of kan geschaad worden. Ook is een ontbindingsvordering op grond van artikel 18 V&S-wet wegens schending art. 1 V&S-wet mogelijk.

De rechtspraak heeft in het verleden alvast steeds meer gekeken naar de concrete omstandigheden, bijvoorbeeld naar de ingezette middelen¹¹, de omzet¹² en de wijze waarop de economische activiteit van de vzw wordt ontplooid (geografische en personele inperking¹³).

Een bijzondere erkenning (zie het de Vlaspit arrest¹⁴) werd in het verleden alvast aangeduid als een toelaatbare afwijking op bijkomstigheid, maar het is duidelijk dat een juiste prijszetting wel ten alle tijde gerespecteerd moet worden (zie het arrest vzw Spoor Twee¹⁵).

Verwerving eigen vermogen

Een vzw heeft **geen aandelenkapitaal** en is bijgevolg afhankelijk van steun: subsidies, giften,... Daarom wordt er vaak toch parallel een vennootschap naast een vzw opgericht om de economische activiteiten in onder te brengen.

Er blijft dan wel discussie bestaan over vzw's die een (meerderheids)deelname hebben in een vennootschap. Een meerderheid in de rechtsleer zegt dat de vzw dit kan doen, maar dat er geen sprake mag zijn van een meerderheidsparticipatie.

⁹ Cass. 3 oktober 1996, TRV 1997, 217, noot M. DENEFF.

¹⁰ Wet 6 april 2010 betreffende marktpraktijken en consumentenbescherming, BS 12 april 2010.

¹¹ Rode Kruis zaak, Brussel 29 oktober 1997, DCCR 1998, 57.

¹² Rijschool zaak, Gent 13 juni 2002, DAOR 2003, 58.

¹³ Vzw airshowtrips.be zaak, Vz. Kh. Hasselt 9 mei 2008, Jaarboek Handelspraktijken 2008, 598.

¹⁴ Brussel 11 mei 2005, Jaarboek Handelspraktijken en mededinging 2005, 517.

¹⁵ Gent 25 februari 1998, Jaarboek Handelspraktijken en mededinging 1998, 217.

Verwerving vreemd vermogen

De soepelheid waarmee een vzw kan worden opgericht, kan in een latere fase ook een knelpunt vormen om kredieten te verkrijgen. Een **wettelijk opgelegd minimumkapitaal ontbreekt** bijvoorbeeld. Dat kan nochtans een garantie bieden aan schuldeisers aangezien het een startende organisatie in staat stelt eventuele schulden te betalen. Ook kredietverstrekkers kunnen van mening zijn dat er onvoldoende waarborgen aanwezig zijn. Wel kunnen vzw's een beroep doen op een Vlaamse waarborg als ze een krediet aangaan bij hun bank. De vzw's die hiervoor in aanmerking komen moeten wel een economische activiteit uitvoeren, dat wil zeggen dat zij hun goederen en diensten tegen marktconforme prijzen aanbieden op de markt. Bovendien mogen ze voor niet meer dan 50 % worden gefinancierd via overheidssubsidies.

Verder kunnen vzw's **niet failliet** worden verklaard. Zij zijn volgens het recht geen handelaar waardoor de faillissementswetgeving niet op hen van toepassing is en waardoor er geen garanties zijn voor schuldeisers. Aangezien vzw's zich meer en meer op de markt begeven, is dit uiteraard geen goede zaak.

3.3 De vennootschap met sociaal oogmerk

3.3.1 Situering

De vennootschap met sociaal oogmerk (vso) werd bij wet van 13 april 1995 in het leven geroepen om een duidelijk alternatief aan te reiken voor vzw's met economische activiteiten. De vso, in tegenstelling tot de vzw, heeft immers de **onbeperkte mogelijkheid om handelsactiviteiten uit te bouwen**. Men zou dus tegelijkertijd een commerciële productieactiviteit kunnen verrichten en een niet-winstgevend doel nastreven.

De vso is een label en kan aan bijna alle bestaande types van handelsvennootschappen met rechtspersoonlijkheid worden gekoppeld door in de statuten een aantal bepalingen op te nemen. In de praktijk wordt dit statuut echter vooral aangenomen door **coöperatieve vennootschappen**. Zij werden dan ook door de wetgever het meest aangemoedigd om deze vorm aan te nemen en genieten van een gunstige regeling voor het minimumkapitaal (6150 euro ipv 18 550 euro).

3.3.2 Statutaire voorwaarden

In artikel 661 van het Wetboek Vennootschappen vindt men de **voorwaarden** waaraan de statuten van deze organisaties moeten voldoen om de naam vso te mogen dragen:

- **Artikel 661 (2°)** stelt dat de statuten nauwkeurig moeten omschrijven wat het sociale oogmerk is dat de vso verricht. Zo moeten de statuten van een vennootschap met sociaal oogmerk bepalen dat de vennoten geen of een beperkt vermogensvoordeel nastreven **(1°)**. Ook mag het belangrijkste oogmerk niet bestaan in het verlenen van een onrechtstreeks vermogensvoordeel **(2°)**.
- Het rechtstreekse vermogensvoordeel (dividend) mag in geen geval meer bedragen dan 6 % **(5°)** en het liquidatiesaldo bij vereffening mag niet worden verdeeld onder de vennoten, maar moet worden toegekend aan een

gelijkaardige bestemming (**9°**) zoals dat ook bij de vzw het geval is. Men is ook verplicht om statutair te omschrijven op welke wijze de winst wordt besteed (**3°**) overeenkomstig het interne en externe oogmerk van de vennootschap met inachtneming van de hiërarchie vastgelegd in de statuten.

- Artikel **661 (7°)** bepaalt dat de statuten van de vso de regels vaststellen op grond waarvan aan ieder personeelslid de mogelijkheid wordt geboden om uiterlijk één jaar na zijn indienstneming door de vennootschap, de hoedanigheid van vennoot te verkrijgen. De vso wordt op die manier de enige vennootschapsvorm waarin werknemersparticipatie als een wettelijk recht wordt gedefinieerd. In artikel **661 (8°)** wordt gesteld dat personeelsleden die niet langer door een arbeidsovereenkomst met de vennootschap zijn gebonden, uiterlijk één jaar na het einde van die overeenkomst afstand kunnen doen van de hoedanigheid van vennoot. Behoudens bij de coöperatieve vennootschap, die met haar variabele kapitaalgedeelte een vlotte in- en uittreding mogelijk maakt, moet men bij andere rechtsvormen telkens de statuten aanpassen, met de nodige kosten tot gevolg.
- Volgens artikel **661 (4°)** dienen de statuten te bepalen dat niemand aan de stemming mag deelnemen met meer dan een tiende van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen. Dit percentage wordt op een twintigste gebracht wanneer één of meer vennoten de hoedanigheid hebben van personeelslid in dienst genomen door de vennootschap. Deze bijzondere stemkrachtbeperking is een extra bescherming voor de zeggenschap van de personeelsleden en zal ertoe leiden dat men zelfs met een kleine personeelsparticipatie rekening moet houden.
- De bestuurders of zaakvoerders van de vso moeten ieder jaar verslag uitbrengen over de wijze waarop de vennootschap heeft gewaakt over haar oogmerk (**6°**). Dat bijzonder verslag moet expliciet vermelden dat de investeringen, werkingskosten en bezoldigingen bestemd zijn geweest om het sociale doel van de vennootschap te verwezenlijken.

We geven hier nog een schematisch overzicht van de vso statutaire voorwaarden:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nauwkeurige omschrijving van het sociaal oogmerk • Bijzonder jaarverslag toezicht op het sociaal oogmerk • Wijze van winstbesteding • Geen/beperkt vermogensvoordeel voor de vennoten • Plafond winstuitkering (6%) • Bestemming activa bij vereffening • Beperking stemrecht algemene vergadering (10%, of 5%) • Modaliteiten verwerving aandelen werknemer (vennoot) • Modaliteiten exit werknemer |
|--|

3.3.3 Fiscaliteit

De vso heeft geen apart fiscaal regime en valt in principe onder de **vennootschapsbelasting**.

Wel is de aftrekbaarheid als beroepskost aanvaard van de uitgaven die de vso doet met het oog op de realisatie van haar sociaal oogmerk, zelfs als deze uitgaven zich situeren in een sfeer van niet-economische handelingen.

De **rechtspersonenbelasting** kan wel van toepassing zijn in de volgende gevallen, indien de vso:

- ofwel aangemerkt is als een rechtspersoon die geen onderneming exploiteert of zich niet met verrichtingen van winstgevende aard bezighoudt.
- ofwel uitsluitend werkzaam is binnen de in artikel 181 Wetboek inkomstenbelastingen bedoelde bevoorrechte gebieden ofwel zich beperkt tot de toegelaten verrichtingen als bedoeld in artikel 182 Wetboek inkomstenbelastingen.

3.3.4 Nadelen

De vso had als alternatief moeten dienen voor veel organisaties in de socialprofitsector. Ondertussen is het echter duidelijk geworden dat de vso niet populair is in Vlaanderen. In België zijn er, meer dan 15 jaar na de introductie van het statuut, amper een 600-tal vso's.

We hebben al vermeld dat de vzw bijna steeds als enige optie naar voor wordt geschoven in de wetgeving voor erkenningen.¹⁶ Ook is de vzw in principe onderworpen aan de meer gunstige rechtspersonenbelasting en brengt een vennootschapsstructuur meer verplichtingen met zich mee dan de vzw-structuur.

Het vso-statuuut zelf vertoont echter ook meerdere gebreken:

- Ten eerste is er geen beperking op wat men verstaat onder het 'sociaal doel'.
- Ten tweede zijn er geen vereisten opgelegd met betrekking tot het bijzonder verslag, dat ook niet opgevolgd wordt door een bepaalde instantie. De huidige controle op het nastreven van het sociale doel door de vennootschap is dus bedenkelijk.
- De verplichte en financiële werknemersparticipatie (de participatie van werknemers kan enkel in de algemene vergadering) blijkt een groot struikelblok te zijn, alsook de beperking van het stemrecht. Voor de volledigheid moeten we hier wel vermelden dat de effecten van de werknemersparticipatie kunnen worden gecounterd door het creëren van verschillende categorieën aandelen, waarbij bepaalde categorieën geen stemrecht hebben. De problemen veroorzaakt door de stemrechtbeperking kunnen worden verholpen door veel aandelen te creëren, waardoor geen enkele houder een overdreven stemrecht heeft.

3.4 De coöperatie

3.4.1 Situering

Artikel 350 van het Wetboek Vennootschappen definieert de coöperatieve vennootschap als:

"Een vennootschap die is samengesteld uit een veranderlijk aantal vennoten met veranderlijk kapitaal."

¹⁶ Recentelijk is dit gewijzigd in de sector van de sociale economie. In het nieuwe maatwerkdecreet wordt de vso immers naast de vzw als optie naar voorgeschoven en kan bijgevolg ook erkend worden en dus ook subsidies verkrijgen.

De cvba wordt door de wetgever in het Wetboek Vennootschappen beschouwd als een **handelsvennootschap**, maar vertoont wel verenigingsrechtelijke kenmerken zoals de mogelijkheid dat zij zich tot doel stelt de zedelijke en professionele belangen van de leden te bevorderen. Ook kenmerkend voor de coöperatieve vennootschap is de veranderlijkheid van de vennoten en de inbrengen (er is immers sprake van een stuk vast kapitaal en een stuk variabel kapitaal) en dat men in de statuten vaak de wettelijke regel '1 aandeel, 1 stem' vervangt door de regel '1 vennoot, 1 stem'. De cvba wordt ook aan dezelfde kapitaalbeschermingsregeling onderworpen als de nv en de bvba.

De **kenmerken** van de cvba kunnen als volgt worden samengevat:

- Minimum 3 vennoten
- Variabel kapitaal: hierdoor is er soepele toe- en uittreding mogelijk van de vennoten
- Vennoten brengen kapitaal in en maken gebruik van de coöperatie
- Mogelijkheid loskoppeling kapitaalsinbreng <-> zeggenschap
- Mogelijkheid tot creatie van verschillende soorten aandelencategorieën (met verschillende rechten)
- Enorme flexibiliteit in de regelgeving = veel statutaire vrijheid

De **coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid** (cvba) wordt al eens genoemd als de vennootschapsvorm die het best is aangepast aan de social profit. De coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid (cvoa) is ook een optie, maar houdt wel in dat alle vennoten hoofdelijk aansprakelijk zijn voor eventuele maatschappelijke schulden. Door die financiële risico's wordt de cvba bijgevolg meer gebruikt.

De verschilpunten tussen de cvba en de cvoa kunnen we als volgt oplijsten:

- Aansprakelijkheid: beperkt vs. onbeperkt
- Notariële akte vs. onderhandse akte bij oprichting
- Minimumkapitaal (18 550 euro) is nodig bij de cvba
- Financieel plan is verplicht bij oprichting van de cvba
- Bedrijfsrevisor is verplicht bij de cvba

3.4.2 De erkende coöperatie

De wetgever heeft echter nagelaten om de typische kenmerken van de coöperatie in het wetboek op te nemen, wat tot oneigenlijk gebruik kan leiden. Daarom verenigt de **Nationale Raad voor de Coöperatie** (NRC) de erkende coöperatieven, namelijk degenen die het coöperatieve ideaal verderzetten, tegenover anderen die het vehikel slechts gebruiken omdat het juridisch zeer flexibel is.

Om erkend te worden moeten de statuten van de coöperatieve vennootschappen volgens artikel 1 van het Koninklijk Besluit van 8 januari 1962 in overeenstemming zijn met de **beginselen van de coöperatie**.

Dit wil concreet zeggen:

- Vrijwillige toetreding
- Gelijkheid van aandelen
- Gelijkheid ("één man, één stem") of beperking van het stemrecht van de vennoten op de algemene vergadering (maximaal 10 %)
- De commissarissen en de raad van bestuur worden door de algemene vergadering aangesteld
- Een matige rentevoet, die bovendien beperkt wordt tot de maatschappelijke aandelen
- Het onbezoldigde mandaat van beheerders
- Een *ristorno*, een uitbetaling aan de vennoten (maximaal 6 %).
- In de behoeften van de vennoten voorzien

Naast de erkenning een "echte" coöperatie te zijn, genieten deze coöperaties van enkele specifieke **voordelen**, zoals:

- Beperkte vrijstelling van roerende voorheffing (momenteel 190 euro) en van de vennootschapsbelasting op dividenden
- Genot van de sociale zekerheid van werknemers voor de bestuurders die hun voornaamste activiteit wijden aan het dagelijkse beheer of de dagelijkse leiding van erkende coöperatieve vennootschappen
- De erkende coöperatie wordt vrijgesteld van de toepassing van de financiële reglementering betreffende het openbaar beroep op het spaarwezen, voor zover ze minder dan 5 miljoen euro kapitaal per jaar ophaalt bij het grote publiek

3.4.3 Nadelen

Hoewel de coöperatie zonder problemen economische activiteiten kan ontplooiën en de erkenning van het NRC erover kan waken dat het sociale doel wel degelijk wordt nagestreefd, genieten coöperaties niet altijd een goede reputatie. Sociale ondernemingen zien coöperatieven ofwel als "te commercieel" aangezien het juridische raamwerk zonder erkenning onbeperkte winstuitkering toelaat, ofwel als een verdoken vorm van privatisering.

Coöperaties blijven ook vaak een blinde vlek. Niet alleen bij het ruime publiek, maar ook bij beleidsmakers. De overheid ziet de coöperatie vaak over het hoofd bij het opstellen van erkenningsvoorwaarden voor het verzorgen van publieke dienstverlening. Zo komen zij niet in aanmerking voor het ontvangen van subsidies.

Ook de NRC zelf is onbekend bij het grote publiek, is onderbemand en de voordelen van een erkenning zijn vaak te specifiek voor bepaalde soorten coöperaties en wegen voor veel coöperaties niet op tegen de administratieve kost om een erkenning aan te vragen. Slechts 505 van de 26 626 coöperaties zijn erkend (cijfers eind 2010) (Van Opstal, 2012).

Tot slot is er sprake van een zwakke coöperatieve beweging in België: er is bijvoorbeeld geen koepelorganisatie die het hele werkveld beslaat.

3.5 Belangrijkste lessen uit de ervaringsgerichte workshops

We geven hierbij een overzicht van de belangrijkste aandachtspunten en ervaringen die door de deelnemers aan deze workshop opgelijst werden. Deze worden weergegeven naargelang het in hoofdzaak over kansen dan wel over knelpunten gaat.

3.5.1 Knelpunten bij de vzw-wetgeving?

Knelpunten
<p><u>AV en RvB:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Hoe zit de governance in elkaar? Verplichte vergaderingen zorgen voor vertraging op beleidsprocessen Organen zijn samengesteld uit vrijwilligers <ul style="list-style-type: none"> = Vrijblijvendheid, absenteïsme -> goed voor het besluitvormingsproces? Hoe specialisaties RvB aantrekken? <ul style="list-style-type: none"> <-> Vriendjespolitiek: "Wie kent wie." <-> Vennootschappen: bestuur moet veranderen, want kapitaal brengt andere mensen met zich mee Mandaten niet in tijd beperkt AV = pro forma? Kan het echt iets betekenen? Slecht indien de RvB zwak is en de AV niet kan controleren. <p><u>Samenwerkingsverbanden:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Fusie beweging in verschillende fases <ul style="list-style-type: none"> =Telkens statuten moeten aanpassen: financieel niet interessant =Vaak blijven er toch aparte vzw's voor gebouwen Niet geformaliseerde samenwerkingsverbanden: wat kan en wat niet? <p><u>Kapitaal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Kleine vzw kan moeilijk eigen middelen genereren <ul style="list-style-type: none"> =Gebrek aan personeel =Weinig mogelijkheden tot innovatie <-> venn: aandelen uitschrijven om geld binnen te halen Beroepskosten kunnen niet afgeschreven worden: geen investeringsprikkels Weinig kanalen om geld in te zamelen <ul style="list-style-type: none"> = moeilijke doelgroep = geen recht om giften van bedrijven af te trekken, alleen voor vzw's die nationaal/internationaal actief zijn Geld oppotten -> vzw kwetsbaar indien niet voldoende reserves <ul style="list-style-type: none"> <-> venn: geld niet oppotten want moet renderen

3.5.2 Alternatieve vehikels: VSO en CVBA?

Kansen	Knelpunten
<p><u>Algemeen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Als mensen iets geven, krijgen ze er iets voor in de plaats (= aandeel) Onbeperkt handelsactiviteiten ontplooiën Investeerders aantrekken, fondsenwerving gemakkelijker Aftrekbaarheid beroepskost <ul style="list-style-type: none"> = beter management = je kan ook giften en legaten ontvangen, wat betreft vennootschapsbelasting kan je zaken aftrekken <p><u>Coöperatieve venn:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Lokale verankering mogelijk, en ontwikkeling lange termijn visie = een oplossing bieden voor wat betreft de problematiek met de AV? Mogelijkheid tot samenwerking tussen voorzieningen zonder de eigenheid te verliezen Kans tot meer vraaggestuurd werken 	<p><u>Cvba-vso:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Wat zijn de mogelijkheden maar ook de moeilijkheden van een vso? Meer administratie? = indien je naast de vzw een vso zou oprichten Onbekend is onbemind -> geen ervaring hiermee = risico om deze vehikels te hanteren in de sector: inschattingfouten? Projecten vzw onderbrengen in vso? Wat met erkenningseisen? Omzetting vzw -> vso Onherroepelijke procedure = Wat zijn de risico's? Er is kapitaal nodig, waar haal je dit? Fiscale voordelen vso? Is het nodig dat vso winst uitdeelt gezien de sector waarin men werkt? Heeft een lid dat meer kapitaal inbrengt meer zeggenschap? Enkele bekende coöperaties gingen kopje onder: wat durven we hier zelf nog in? Verlies aan subsidies door vso te worden? Vennoten kunnen gemakkelijker uittreden <-> De doelgroep is niet zo betrouwbaar Onzekerheid personeel = De cvba-vso kan failliet gaan Hoe winst toewijzen? Verdringing missie en visie? <-> RvB? Concurrentievervalsing? Eerder mikken op intensievere partnerschappen /fusies tussen vzw's? <-> Terughoudendheid sector

3.5.3 Samenwerken met lokale overheden

Kansen	Knelpunten
<ul style="list-style-type: none"> • Samen projecten uitwerken • PPS constructies • Zouden kunnen streven om sociale partners samen te brengen en om intergemeentelijke initiatieven te ondersteunen. <-> Geen tijd om in alle lokale overleggen te participeren • Ondersteuning op diverse terreinen? = Praktisch (infrastructuur uitlenen,...), financieel, uitbouw werking, samenwerking cliënten = Breder netwerk krijgen • Samenwerking rond beleidsplannen mbt jeugd, kansarmoede,... • Lokale verankering van organisatie en doelgroep • Expertise doorgeven: wat kunnen we betekenen voor de gemeenschap? = bv. voor scholen • Invloed krijgen op de beeldvorming van doelgroep en werking • Stem laten horen binnen lokaal welzijnsbeleid = Kansen en tekorten aanpakken 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebrek aan expertise • Bureaucratie? • Grote regionale verschillen • Weinig tot geen kennis over werkvorm, missie, visie,... van de organisatie(s) • Willen ze wel meewerken en mee investeren? Afstemmen beleidsplan, hoe? • Overleg en samenwerking: tijdsrovend! • Samenwerking tezamen met andere organisaties met de overheid? = Elkaar niet tegenwerken en versnippering tegengaan • Privacy en wisselende doelgroep • Zullen engagementen nagekomen worden? • Kleine organisatie met beperkt aanbod = Moeilijk om samen te werken met overheid

3.5.4 Algemene terugkoppeling

Uit de ervaringsgerichte workshop sociaal ondernemen vanuit juridisch perspectief bleken er veel vragen te zijn over **hoe vzw's juridisch goed en vooral juist kunnen samenwerken** met elkaar (zie verder in dit verband ook de CESOC leidraad samenwerkingsverbanden). Maar al te vaak worden er immers tussen voorzieningen auto's gedeeld of een ICT- of tuinman uitgewisseld. Belangrijk is om bij overweging van alle opties alle voor- en nadelen af te wegen, goed te kijken naar wat er al dan niet met btw moet gepresteerd worden en tot slot welke impact een (mogelijke) samenwerking zou hebben op erkenningen.

Wat de werking van de raad van bestuur betreft in het kader van goed bestuur, werd de vraag gesteld hoe men best specialisaties kan aantrekken. De raad moet geconfronteerd worden met beperkingen van de eigen expertise. Het kan stap voor stap uitbreiden door het eigen netwerk te consulteren. De vraag moet dan ook gesteld worden welke stakeholders erin zouden moeten zitten?

Omtrent de **vennootschap met sociaal oogmerk** waren er nog veel vragen.

Wat de uitkering van winst uit een vennootschap met sociaal oogmerk betreft, kan je bepalen dat het dividend 0% bedraagt en kan je altijd een *ristorno* uitdelen in verhouding tot de transacties. Het is dus niet verplicht om winst uit te keren als de voorziening dat niet wilt.

Wat erkenningseisen en het gebruik van een vennootschap met sociaal oogmerk betreft, is het momenteel zeker geen optie voor de basiswerking van de voorziening. Wel kan het gebruikt worden in het kader van het verwerven van patrimonium. Vaak is er nu reeds een loskoppeling tussen de componenten patrimonium en zorg.

Het (al dan niet morele) failliet van enkele bekende coöperaties zorgde ook wel voor enkele twijfels bij de deelnemers. De **coöperatieve vennootschap** is natuurlijk een potentieel business model en niet noodzakelijk de enige juiste. Het gaat ook zeker niet om coöperatieve 'spaarders', als men een aandeel koopt in een vennootschap gaat het immers om risicokapitaal. Het is dan ook belangrijk om dit als dusdanig te melden aan elke potentiële vennoot.

Wat de coöperatieve vennootschap betreft is het duidelijk dat je veel op maat in de statuten kunt maken. Zo zal een lid dat meer kapitaal inbrengt meer zeggenschap hebben als er hierover niets wordt bepaald in de statuten. Vennoten kunnen uittreden, maar die uittreding kan beperkt worden (en hoe strenger, hoe veiliger voor de vennootschap). Wat betreft het toewijzen van winst en het spanningsveld met het nastreven van de missie en de visie, kan men in de statuten grendels inbouwen om net die missie en visie te beschermen. Zo kan men het volgende bepalen:

1. Alleen klanten mogen lid worden, geen externe investeerders: dienstverlenend karakter garanderen
2. Vaste kern bewaken (bijvoorbeeld categorie A aandeelhouders zijn de oprichters en verkiezen de helft van de Raad van Bestuur en kiezen ook de voorzitter)
3. Loskoppeling kapitaal en zeggenschap (maar een overname is niet onmogelijk)

Wel zijn er zeker kansen om met de coöperatieve vennootschap te werken. Zo is lokale verankering mogelijk en de ontwikkeling van een lange termijn visie, waar men participanten in welzijnsvoorzieningen mee kan betrekken in de coöperatieve verhouding. Ook is er de kans tot meer vraaggestuurd werken, aangezien de klant immers ook vennoot is en mee de werking controleert. Zo kan men bijvoorbeeld ICT ondersteuning organiseren door zelf een vehikel in het leven te roepen en zo expertise bundelen om schaalvoordelen te creëren (je doet het dan niet voor het dividend, maar voor de dienstverlening).

Het gebruik en nut van een coöperatieve vennootschap, al dan niet met sociaal oogmerk als **patrimoniumvennootschap** blijkt momenteel echter nog een brug te ver te zijn, maar deelnemers gaven toe dat dit het poolen van expertise en middelen mogelijk maakt en dat men zo ook schaalvoordelen kan realiseren. Met een vennootschap heeft men ook een sterker eigen vermogen, wat van belang kan zijn wanneer men bij de bank een lening wil aangaan. Rond de vennootschap met sociaal oogmerk blijkt alvast nog veel wantrouwen te zijn (want nog zeer onbekend en onduidelijk).

Wat betreft **nieuwe markten** is er momenteel weinig of geen verkenning mee, maar deelnemers zagen wel dat er vaak opportuniteiten zijn die je niet altijd ver moet gaan zoeken, bijvoorbeeld door een leegstaand huis die toch niet gebruikt wordt, beschikbaar

te stellen voor jong volwassenen na bijzondere jeugdhulp. Wat duidelijk is, is dat er voor de verkenning van nieuwe markten veel tijd en energie nodig is en wellicht vooral ook veel vrijwilligerswerk. Ook was er de vrees dat er in concurrentie zou getreden worden met collega's door andere niches te betreden.

4 Tools voor strategisch management in een sociale onderneming

In dit laatste onderdeel behandelen we enkele tools die gebruikt kunnen worden om sociaal ondernemerschap handen en voeten te geven. We focussen daarbij in het bijzonder op marketing en op stakeholdermanagement (bv. hoe samen werken met collega's zonder elkaars concurrent te worden, bv. welke controle en invloed geven aan gebruikers en hun familie vanuit een vraaggestuurd perspectief, ...).

Naast een voorstelling van deze tools illustreren we deze ook vanuit toepassingen uit andere social profitsegmenten en ervaringen uit het buitenland.

4.1 Strategisch management

Strategische planning

Strategische planning kan men definiëren als:

"... een gestructureerde vorm van analyse, onderzoek en strategisch denkwerk omtrent een organisatie of de missie en toekomstige ontwikkeling van deze organisatie"

We onderscheiden binnen strategische planning verschillende componenten:

- Formuleren van de missie
- Ontwikkelen van een visie
- Bepaling van de waarden
- Kloofanalyse
- Strategische doelen en operationele doelstellingen
- Ontwikkelen van een prestatiebeheersysteem

Marketing strategie

Een marketingstrategie bestaat uit volgende componenten:

- Doelpubliek afbakenen
- Omgevingsanalyse¹⁷
- Vertaling van de omgevingsanalyse naar de eigen organisatie
- Marktsegmentatie (cf. in welke deelsegmenten kunnen we de markt opdelen?)
- Marktfocus (cf. op welk(e) segment(en) zullen wij ons focussen?)
- Marktpositionering (cf. hoe positioneren we ons op deze markt(en)?)

¹⁷ Hiertoe kan je gebruik maken van het DESTEP-kader. Dit komt neer op het in kaart brengen van de Demografische, Economische, Sociale, Technologische, Ecologische en Politieke omgevingsfactoren van je organisatie.

Wat is dan strategisch management?

Het louter hebben van een strategisch plan volstaat uiteraard niet. Het gaat er ook om de strategie te communiceren – intern en extern – en deze te implementeren, te evalueren en bij te sturen waar nodig.

We definiëren strategisch management dan ook als:

"... een systeembenadering gericht op de identificatie en realisatie van de noodzakelijke veranderingen en op de opvolging van de prestaties van de organisatie terwijl deze evolueert in de richting van de vooropgestelde visie."

Het gaat met andere woorden concreet om:

- Hoe lange termijn doelen effectief en efficiënt behalen?
- Hoe de strategie bepalen en implementeren?

Instrumenten voor strategisch management

Er zijn verschillende instrumenten die men kan hanteren in het kader van strategisch management:

- De PDCA-cirkel
- SWOT-analyse
- Het EFQM model
- Balanced Scorecard
- Omgevingsanalyse: DESTEP
- Stakeholdermanagement
- LEAN-management

4.2 De PDCA-cirkel

Planmatig en systematisch werken

De PDCA-cirkel (ook gekend als de 'Demingcirkel') is een model dat bestaat uit vier fasen en dat ondersteunend werkt om planmatig en systematisch te werken:

- **Plan:** plannen
- **Do:** uitvoeren
- **Check:** checken
- **Act:** bijsturen

Plan

In deze fase verduidelijk je best de doelstellingen: Wat wil je concreet bereiken? Die doelstellingen kan je vervolgens vertalen in indicatoren en normen. Best leg je ook al een tijdstip en wijze van evalueren vast (Blondeel, 2010, 9).

Cruciale vragen in deze fase zijn:

- Is het voor iedereen duidelijk op welke manier hij/zij moet handelen?
- Weet iedereen wanneer hij/zij wel of niet moet handelen?

Do

Vervolgens moet je de methoden en gemaakte afspraken in de praktijk brengen, wat betekent dat je de methoden en aanpak moet vertalen in concrete maatregelen.

Cruciale vragen in deze fase zijn:

- Is de werkwijze haalbaar, redelijk en gebruiksvriendelijk voor de medewerkers?
- Wordt de methode gedragen door de medewerkers?

Check

In deze fase moet je op geplande tijdstippen evalueren volgens vooraf bepaalde criteria. Dit is gemakkelijker wanneer je in de planfase duidelijke doelstellingen en indicatoren vastlegde. Je kan je score op vandaag bepalen (nulmeting) en deze dan later vergelijken of je kan je ook vergelijken met andere organisaties uit eenzelfde of een andere sector (benchmarking) (Blondeel, 2010, 10).

Cruciale vragen in deze fase zijn:

- Zijn de verbeteringen goed uitgevoerd?
- Hebben we bereikt wat we wilden bereiken?
- Halen we de vooropgestelde doelen?

Act (Adjust)

Tot slot moet je bijsturen op basis van de evaluatie. Zo werk je aan continue verbetering op basis van eigen ervaringen.

Cruciale vragen in deze fase zijn:

- Wat moeten we aanpassen in onze manier van werken?
- Wat onthouden we voor de volgende keer?

4.3 De SWOT analyse

De SWOT-analyse is een analyse instrument om entiteiten systematisch te evalueren via de identificatie van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. De analyse houdt expliciet rekening met kwaliteiten en gebreken eigen aan de entiteit zelf (organisatie) en opportuniteiten en valkuilen die zich buiten de entiteit (omgeving) schuilhouden. Het doel hiervan is gefundeerd anticiperen en antwoorden op uitdagingen die zich stellen. Om dit te realiseren kan het volgende stappenplan helpen (Albertijn & Desseyn, 2011):

Stappenplan SWOT analyse

Stap 1

Draagvlak = Een SWOT analyse impliceert een investering van tijd en middelen voor een organisatie. Is er voldoende aanleiding en steun om een dergelijk traject op te zetten?

Stap 2

Kies het perspectief = De kwalificatie van eigenschappen en omstandigheden volgens de categorieën sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen, is afhankelijk van het perspectief. De keuze van het referentiekader (beleidsperspectief vs. organisatieperspectief) is bijgevolg van doorslaggevend belang voor de uitkomsten van de oefening.

Stap 3

Bepaal de reikwijdte = De SWOT analyse kan men al dan niet uitgebreid en gedetailleerd doen. Er moet dan ook steeds een evenwicht gezocht worden tussen de inhoudelijke ambitie en de beschikbare middelen voor de analyse.

Stap 4

Organiseer het werk = In de volgende stap moet de praktische werkorganisatie worden bepaald. Wie doet wat? Zullen we alles zelf doen of uitbesteden?

Stap 5

Beschrijving van de organisatie = In deze stap wordt een omvattende beschrijving gemaakt van de eigen organisatie, de werking en de resultaten.

Stap 6

Omgevingsanalyse = Hoe ver reikt de omgeving? Welke stakeholders worden geconsulteerd en waarover?

Stap 7

Analyse = In deze stap zal men een interne analyse doorvoeren (definiëring van sterktes en zwakten) en een externe analyse (benoemen van kansen en bedreigingen).

Stap 8

Van analyse naar beleid = De SWOT-analyse kan als vertrekpunt dienen om nieuwe initiatieven in gang te zetten. Ze wordt ingezet om de strategische koers van de eigen organisatie te inspireren en vorm te geven.

Bron: Albertijn & Desseyn (2011)

4.4 EFQM

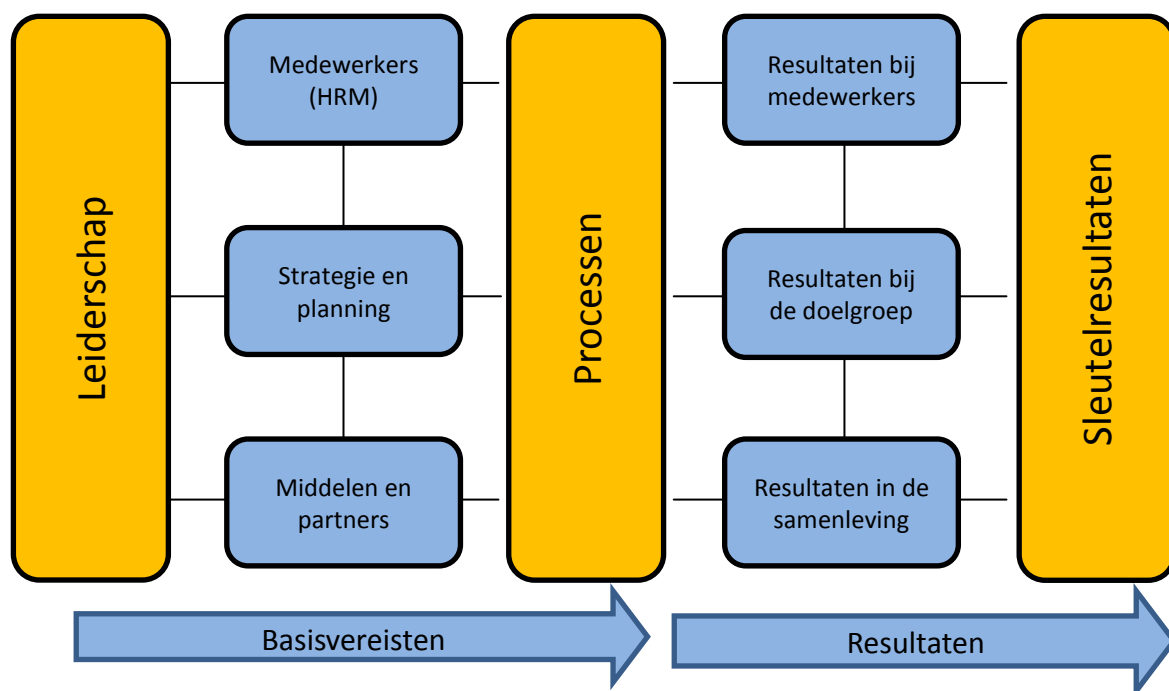
Het EFQM-excellencemodel werd ontwikkeld door het European Foundation for Quality Management. Het model is een niet-voorschrijvend raamwerk en zal dus geen strikte richtlijnen geven wat je moet doen. Het model veronderstelt dat om te komen tot een excellente organisatie, je 9 aandachtsvelden moet doorlopen.

Deze 9 criteria kan je indelen in:

- Basisvereisten ('enablers'): de velden waarin je inspanningen levert
- Resultaten ('results'): de resultaten van die inspanningen

De verschillende aandachtsvelden zijn met elkaar verbonden: elk aandachtsveld heeft immers invloed op de rest (Blondeel, 2010).

4.4.1 De EFQM-aandachtsvelden



We geven hier een overzicht van de belangrijkste aandachtspunten bij deze 9 aandachtsvelden:

Leiderschap

- Visie?
- Missie?
- Waarden?
- Integriteit?
- Competenties?
- Netwerk?
- Governance?

Strategie en planning

- Welke is de doelgroep van de organisatie?
- In welke mate kent de organisatie de noden van de doelgroep?
- Op welke wijze wordt tegemoet gekomen aan noden van de doelgroep?
- Op welke wijze wordt de aanpak van de organisatie t.a.v. de doelgroep geëvalueerd, bijgestuurd, verbeterd, vernieuwd?

Medewerkers

- Wie werkt er in de organisatie?
- Wat is het profiel van deze medewerkers?
- Wat is het statuut van deze medewerkers?
- Hoe wordt de inzet van deze medewerkers georganiseerd?
- Hoe en in welke mate wordt geïnvesteerd in medewerkers?
- Hoe en in welke mate zijn medewerkers betrokken in de opmaak van de strategie?

Middelen en partners

- Welke middelen heeft de organisatie om haar doelstellingen te verwezenlijken? (financieel, patrimonium, kennis, technologie, ...)
- Van waar komen deze middelen en hoe duurzaam zijn deze?
- Hoe beheert de organisatie haar middelen?
- Hoe positioneert de organisatie zich ten aanzien van haar omgeving (andere organisaties, overheden, etc.)?
- Hoe duurzaam is deze verstandhouding?
- Hoe beheert de organisatie haar partners?

Processen

- Welke acties, diensten en producten levert de organisatie voor haar doelgroep?
- Hoe heeft de organisatie zich georganiseerd om producten en diensten aan te leveren aan de doelgroep?
- Wat doet de organisatie om haar producten en diensten te verbeteren, bij te sturen of te vernieuwen?

Resultaten bij de doelgroep

- Welke zijn de resultaten bij de doelgroep?
- In welke mate is de doelgroep tevreden over de organisatie?
- Worden de resultaten bij de doelgroep gemeten en hoe?
- Wordt de tevredenheid van de doelgroep gemeten en hoe?
- Perceptiemetingen en prestatie-indicatoren

Resultaten bij medewerkers

- In welke mate zijn de medewerkers tevreden over de organisatie?
- Wordt de tevredenheid van de medewerkers gemeten en hoe?
- Perceptiemetingen en prestatie-indicatoren

Resultaten in de samenleving

- In welke mate is de omgeving tevreden over de organisatie?
- Wordt de omgeving bevraagd door/over de organisatie en hoe?
- Perceptiemetingen en prestatie-indicatoren

Sleutelresultaten

- In welke mate behaalt de organisatie de vooropgestelde resultaten bij de doelgroep?
- In welke mate is de organisatie leefbaar?
- Effectiviteit ⇔ efficiëntie?

4.4.2 Acht basisbeginselen

Blondeel (2010, 17) omschrijft ook hoe het EFQM-excellence model vertrekt van 8 basisbeginselen, die volgens EFQM noodzakelijk zijn om tot een duurzame en excellente organisatie te komen. Deze basisbeginselen zitten verweven in de definities en subcriteria van de verschillende aandachtsvelden.

1. **Evenwichtige resultaten halen:** De bedoeling is om goede resultaten te halen voor alle stakeholders. De resultaten zijn een gevolg van een aanpak in de basisvereisten.
2. **Toegevoegde waarde voor klanten:** Klanten zijn essentieel voor de organisatie omdat zij de toetssteen zijn voor kwaliteit van de goederen en diensten.
3. **Leiden met visie, inspiratie en integriteit:** Leiders (alle leidinggevendenden) hebben visie, inspireren en hebben een duidelijk beeld van waar ze met de organisatie naartoe willen.
4. **Management door processen:** De organisatie wordt gemanaged door een geheel van met elkaar verbonden processen. Een procesgeoriënteerde organisatie vindt het belangrijker om de verschillende processen te beheren dan individuele functies. Daarnaast worden beslissingen zoveel mogelijk genomen op basis van cijfers en feiten.
5. **Slagen door medewerkers:** Excellente organisaties maximaliseren de bijdragen van hun medewerkers door hen opleiding te geven en hen te betrekken bij het nemen van beslissingen.
6. **Bevorderen van creativiteit en innovatie:** Continu leren is de basis voor het verbeteren van de werkmethoden en de dagelijkse organisatie. Door leren, creativiteit en innovatie past jouw organisatie zich aan.
7. **Bouwen van partnerschappen:** Samenwerken met andere organisaties kan een meerwaarde zijn voor beide organisaties. Samenwerken aan gemeenschappelijke doelen geeft ook aanleiding tot innovatie.
8. **Maatschappelijk verantwoord ondernemen:** Een excellente organisatie gaat verder dan het wettelijk minimum en heeft er belang bij om ethisch te handelen en in te spelen op de verwachtingen van de verschillende belanghebbenden in de maatschappij. Door transparantie, maatschappelijke verantwoordelijkheid en ecologische duurzaamheid wordt de organisatie ook geloofwaardiger.

4.5 De Balanced Scorecard

Hoe sleutelresultaten opvolgen?

De Balanced Scorecard (BSC), uitgewerkt door Kaplan en Norton (Harvard Business School), is een uitgepuurde boordtabel. Deze zorgt ervoor dat de organisatie op een proactieve manier gestuurd en geleid wordt (Bosmans, 2010, 3).

Binnen de Balanced Scorecard zijn er vier perspectieven:

- **Klanten:** Hoe beoordelen de klanten ons?
- **Interne processen:** Hoe kunnen we onszelf nog beter organiseren ten gunste van onze klanten?
- **Innovatie en leren:** Hoe kunnen we ons aanpassen aan veranderende omstandigheden?
- **Financieel:** In welke mate is onze continuïteit gegarandeerd en houden we onze aandeelhouders tevreden?

Voor elk van deze vier perspectieven moeten vervolgens verschillende zaken worden uitgewerkt en opgevolgd (Bosmans, 2010):

- **Doelstellingen:** Wat wil je precies bereiken?
- **Prestatie-indicatoren:** Welke zaken ga je meten om na te gaan of je de vooropgestelde doelstellingen haalt?
- **Prestatienormen ('targets'):** Wat zijn de scores die je wilt halen op de genoemde indicatoren? Aan welke cijfermatige norm moet je voldoen om je doelstellingen te halen?
- **Acties:** Wat ga je concreet doen om die cijfermatige normen te halen? Welke verbeteringen in het dagelijkse werk zijn daarvoor nodig?
- **Resultaten**

Soorten indicatoren

Kritische succesfactoren worden meetbaar gemaakt door middel van een prestatie-indicator. Dergelijke prestatie-indicator geeft een aanwijzing over de gerealiseerde prestatie. Zowel **kwantitatieve** (een cijfer in vergelijking met een ander cijfer) als **kwalitatieve** (geeft weer hoe een bepaald aspect ervaren wordt door een betrokkene of door een groep van betrokkenen) indicatoren zijn waardevol. Er wordt dus best gezocht naar een evenwichtige mix van de twee.

Indicatoren kunnen verder verschillende types van informatie meten (Bosmans, 2010, 11). Zo bestaan er:

- **Input** indicatoren: vb. hoeveel middelen werden geïnvesteerd?
- **Output** indicatoren: vb. hoeveel opleidingsuren werden gegeven?
- **Outcome** indicatoren: vb. wat is de impact van de activiteiten in relatie tot de eigen doelstellingen en de verwachtingen van de stakeholders?

Kenmerken van goede indicatoren

Volgens Bosmans (2010) zijn de kenmerken van goede indicatoren als volgt:

- **Vertaalbaar:** naar de doelen van de organisatie
- **Meetbaar:** een indicator is bij voorkeur uit te drukken in cijfers
- **Beïnvloedbaar:** een indicator moet door een actie in de organisatie beïnvloed kunnen worden
- **Relevant:** de indicatoren moeten als relevant ervaren worden door alle betrokkenen
- **Ondubbelzinnig:** een indicator moet gemakkelijk te interpreteren zijn
- **Beschikbaar:** de informatie over een indicator moet snel beschikbaar zijn

Aandachtspunten vooraleer je begint:

- **Strategie:** De BSC is geen instrument waaruit je de strategie van een organisatie kan uit afleiden. Je moet bijgevolg eerst de strategie van de onderneming formuleren.
- **Open communicatie:** De BSC veronderstelt dat er informatie wordt gedeeld. Die is nodig om de scores te bepalen.
- **Geef elke doelstelling een eigenaar:** Dit zorgt voor een draagvlak in de organisatie.
- **Uithoudingsvermogen:** Het invoeren van de BSC vergt heel veel moeite en er komt altijd wel een moment waarop je wil afhaken. Het komt er dan op aan op niet op te geven.
- **Verdringingseffecten:** Welke potentiële verdringingseffecten dreigen op te treden bij het selecteren van bepaalde sleutelindicatoren?
- **Focus:** Bewaak dat de BSC een instrument blijft om je doelstellingen te bereiken en er dus geen doel-middelomkering plaatsvindt.

4.6 Lean management

De grondbeginselen van Lean management ontstonden in de autoproductie bij de Japanse autofabrikant Toyota onder de naam 'Toyota Production System' (TPS). Lean management is een filosofie die gericht is op een drastische inkorting van de doorlooptijd, door het **eliminieren van alle soorten van verspilling** ('waste'). Onder 'verspilling' vallen alle activiteiten die tijd en energie vergen maar die de waarde van een product/dienst van de klant niet verhogen. Lean management biedt 'tools' aan om verspilling op te sporen en te elimineren om de economische leefbaarheid van de onderneming te verhogen (Moors, 2013, 1) en bijgevolg ook de **kwaliteit** en de **productiviteit**.

Er zijn 3 hoofdcategorieën waar het aan beheersing kan ontbreken:

- Muda (verspilling)
- Muri (overbelasting)
- Mura (ongelijkmatigheid)

Muda (verspilling)

Ohoi, grondlegger van Toyota Production System, spreekt over 7 vormen van verspilling die in het produceren van een product en dienst aan de klant van end-to-end kunnen voorkomen (Bosmans, 2012, 2):

- **Overproductie:** wordt er sneller of meer geproduceerd dan de klant vraagt?
- **Wachten:** moeten mensen, machines, onderaannemers wachten tot een werkcyclus voltooid is?
- **Overbodig transport:** is er een onnodige (geen waarde toevoegende) verplaatsing van onderdelen, materialen of informatie?
- **Overbodige processen:** hoeveel extra werk wordt verricht dat niets toevoegt aan de door de klant gevraagde standaard?
- **Overbodige voorraad:** heb je meer grondstoffen of voltooide producten dan de verwachte toekomstige vraag?
- **Overbodige beweging:** zijn alle verplaatsingen van mensen zinvol?
- **Defecten:** heeft het proces door een mankement iets tot resultaat dat de klant onaanvaardbaar zou vinden (laattijdige levering).

Muri (overbelasting)

Dit is een vorm van verspilling die tot stand komt door variatie of door oneffenheden in de activiteiten die men uitvoert. Het gaat om de onnodige of onredelijke belasting van mensen, machines en systemen door een vraag die de capaciteit overstijgt.

Vanuit lean management is muri van belang voor de manier waarop werk en taken worden ontworpen. Men gaat ergonomische evaluaties en taakanalyses uitvoeren om acties op te sporen die schadelijk of onnodig zijn (Bosmans, 2012, 2).

Mura (ongelijkmatigheden)

Dit is Japans voor variatie in een bewerking of een verspilling die wordt veroorzaakt door variaties in kwaliteit, kosten of levering en wanneer activiteiten niet soepel verlopen. Mura heeft vooral te maken met stroef lopende processen (Bosmans, 2012, 3).

Deze 3 'mu' of 'bronnen van verspilling' kan men opsporen via "**Value Stream Mapping**". Dit houdt in dat met een stroomdiagram in kaart wordt gebracht welke bedrijfsprocessen waarde toevoegen en welke niet.

4.7 Belangrijkste lessen uit de ervaringsgerichte workshops

Uit de ervaringsgerichte workshop **strategisch management**, bleek dat de deelnemers de instrumenten zoals de Balanced scorecard (BSC) en het EFQM-model reeds hanteren of gehanteerd hebben. Alternatieve instrumenten worden echter ook gebruikt. Zo was een voorziening overgestapt van de BSC naar het instrument PROMES, aangezien de medewerkers binnen de voorziening het eerste instrument eerder als controlemiddel ervoeren. PROMES zou ook meer participatief zijn en geeft de mogelijkheid om indicatoren met elkaar te vergelijken. Ook het instrument PROZA, gebaseerd op het EFQM-model, werd gehanteerd.

Het blijkt verder moeilijk om een goede set van sleutelindicatoren te maken. Enkele voorzieningen gaven toe dat het beter zou zijn om in deze context ook externen mee te betrekken, aangezien de directie niet geheel onbevangen is, maar vaak is dit gewoon onbetaalbaar. Vragenlijsten blijven moeilijk om op te volgen en de vraag blijft of de jongeren zelf hierin al dan niet moeten participeren.

De randvoorwaarden om goed te kunnen implementeren bleken de volgende elementen te zijn:

- Tijd
- Een vrij professioneel ingesteldheid van de medewerker(s)
- Een matrixmodel (vooral voor grote organisaties), namelijk een systeem om het overzicht te behouden.

Bibliografie

1. Directeur van een voorziening wordt sociale ondernemer. Wat nu?

Defourny, J. & Nyssens, M. (2008), Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments, *Social Enterprise Journal* 4 (3): 202-228.

Deraedt, E. (2009), *Social Enterprise, A Conceptual Framework*, Report commissioned by the ILO within the framework of the Social Enterprise Development Targeting Unemployed Youth in South Africa (SETYSA) project.

Mair, J. & Marti, I. (2006), Social Entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business* 41 (1): 36-44.

Van Opstal, W. (2008), Coöperaties in de social profit? Een verkenning. In: Verso, *Social Profit Jaarboek 2008-2009*. Brussel: Standaard Uitgeverij, pp 76-82.

Van Opstal, W. & Pacolet, J. (2008), De evoluerende marktpositie van beschutte werkplaatsen in Vlaanderen. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE* 18 (1): 141-145.

Van Opstal, W. (2010), Organisatie en financieel beheer van ondernemingen in de sociale inschakelingseconomie. In: Verso, *Social Profit Jaarboek 2010-2011*. Brussel: Standaard Uitgeverij, pp 50-55.

Van Opstal, W. (2011), *Coöperaties in zorg. Een verkenning van vraagstukken en goede praktijken in binnen- en buitenland*. Rapport EFRO project 563 02.04, Leuven: CESOC-KHLeuven & CoopConsult.

Van Opstal, W. (2012), Sociaal ondernemen: Kansen en valkuilen voor de integrale jeugdhulp, *Agora* 28 (4): 5-9.

Van Opstal, W. & Jacobs, L. (2012) Hoe missie en visie bewaken met een coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk? In: Verso (red.), *Social Profit Jaarboek 2012-2013*, Berchem: WPG Uitgevers, pp 107-111.

Van Opstal, W. & Ruttens, K. (2014), Het coöperatief financieren en beheren van zorgvastgoed. Kansen, knelpunten en aanbevelingen. *Tijdschrift voor Welzijnswerk*, te verschijnen.

2. Sociaal ondernemen en HRM. Kansen en knelpunten.

Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (1999, 2005), *Appreciative inquiry: A positive revolution of change*. San Francisco: Berrett-Kohler Publishers.

Henderickx, E., Janvier, R., Van Beirendonck, L. en Humblet, P. (m.m.v. J. Lorré) (2010), *Handboek HRM. Competentiemanagement en arbeidsrecht*. Leuven: Acco.

Laperre, I. (2010), *Waarderend werken met competentie management*. In: *Handboek Management in de sociale economie*. Brussel: politeia.

Lievens, F. (2008), *Handboek Human Resource Management. Back to Basics*. Leuven: Lannoo Campus

Mertens, S. (2010), *La gestion des entreprises sociales*. Liège: Edipro.

Ulrich, D. (1997), *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

Van Hootegem, G., van Amelsvoort, P., Van Beek, G. & Huys, R. (2008), *Anders organiseren & beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven: Acco.

3. Juridische aspecten van sociaal ondernemen

Coates, A. & Van Opstal, W. (2009), *The Joys and Burdens of Multiple Legal Frameworks for Social Entrepreneurship – Lessons from the Belgian Case*. Working Paper on Social and Co-operative Entrepreneurship 09.03.

Coates, A. & Van Opstal, W. (2010), *Juridische kaders voor de social profit* doorgelicht. In: Verso, *Social Profit Jaarboek 2010-2011*. Brussel: Standaard Uitgeverij, pp 56-64.

Coates, A., Denef, M. & Van Steenberge, J. (2008), *Juridische aspecten eigen aan de onderneming in de sociale economie, Onderzoek juridische statuten*, Steunpunt WSE.

Denef, M. (2004), *Economische activiteiten van vzw & stichting*. Kalmthout: Biblo.

De Rycke, R. (2013), *Ondernemen in welzijn*. In: F. Cuyt en F. Geerts, *Samen ondernemer in welzijn*. Leuven: Lannoo, pp 41-53.

Van Hulle, A. & Van Hulle, K. (1996), *De coöperatieve vennootschap*. Antwerpen: Kluwer.

Van Opstal, W. (2012), *Coöperaties in België. Profielschets 2005-2010*. Leuven: CESOC-KHLeuven & Coopburo.

Van Opstal, W., Gijssels, C. & Develtere, P. (red.) (2008), *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*, Leuven: Acco.

4. Tools voor strategisch management in een sociale onderneming

Albertijn, M. & Desseyn, J. (2012), De SWOT-analyse: een omvattend instrument voor kritische en toegankelijke beleidsanalyse. In: *Handboek Management in de sociale economie*. Brussel: politeia.

Blondeel, J. (2011), Werken aan een professionele en excellente organisatie. In: *Handboek Management in de sociale economie*. Brussel: politeia.

Bosmans, P. (2011), De balanced scorecard in de sociale economie: een oefening in intellectuele lenigheid. In: *Handboek Management in de sociale economie*. Brussel: politeia.

Bosmans, P. (2013), Lean management: nuttig in de sociale economie? In: *Handboek Management in de sociale economie*. Brussel: politeia.

Libbrecht, L. & Van Der Wielen, G. (2012), *Management van socialprofitondernemingen. Uitdagingen in een vraaggericht zorglandschap*. Agora (december 2012).

Mertens, S. (2010), *La gestion des entreprises sociales*. Liège: Edipro.

Moors, E. (2013), *Leanmanagement binnen de Vlaspit. Hoe de economische leefbaarheid versterken binnen een competentieversterkende onderneming*. Scriptie Sociaal Werk, Maatschappelijke Advisering. Heverlee: KHLeuven

Van Hootegem, G., van Amelsvoort, P., Van Beek, G. & Huys, R. (2008), *Anders organiseren & beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven: Acco.